

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA PARA EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de
Empresas con énfasis en Gerencia.

SUSTENTANTE:
MARCO ARAUJO ROMERO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

DEDICATORIA

A mi familia, que siempre me ha apoyado en mis proyectos y me ha alentado en mis deseos de superación.

A mi ángel, que me da la fuerza para salir adelante en cada reto que se me presenta. Siempre estás conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A la gerencia de Expoflora S.A., por permitir la realización de este trabajo en la empresa, por el apoyo brindado y la confianza ofrecida durante la investigación.

Mi sincero agradecimiento al Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas, quien coordinó y dirigió la presente investigación. Gracias profe por todos los comentarios para mejorar el trabajo.

Al MSc. Federico Solano Chan, por todo el apoyo, sugerencias, consejos y empuje para que este trabajo llegará a un buen puerto y se logrará el objetivo planteado.

Al Dr. Orlando Arrieta Orozco por sus valiosos aportes y su enfoque a obtener un trabajo de calidad.


También quiero expresar mi agradecimiento a los profesores y personal administrativo de la maestría, por el apoyo ofrecido durante todo este proceso.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.”



M.B.A. Carlos Castro Umaña

Representante del Decano Sistema de Estudios de Posgrado



Dr. Oscar Ney Aguilar Rojas
Profesor Guía



PhD. Orlando Arrieta Orozco
Lector Académico



MSc. Federico Solano Con
Lector de la Empresa



M.B.A. Alexander Sandoval Loria

Representante del Director del Programa de Posgrado



Marco Araujo Romero
Estudiante

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Tabla de contenidos	v
Resumen	viii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Lista de gráficos	xi
 INTRODUCCIÓN	 1
 OBJETIVO PRINCIPAL	 3
Objetivos específicos	3
 ALCANCE Y LIMITACIONES	 4
 CAPÍTULO 1: PERSPECTIVAS TEÓRICAS	 5
1.1 Concepto de Organización	5
1.1.1 Definición de Comportamiento Organizacional	6
1.1.2 Modelos del Comportamiento Organizacional.....	7
1.2 Clima Organizacional	10
1.2.1 Conceptualización	11
1.2.2 Tipos de clima	12
1.2.3 Factores del clima	17
1.2.3.1 Motivación	17
1.2.3.2 Liderazgo	18
1.2.3.3 Comunicación.....	18
1.2.3.4 Sentido de pertenencia	19

1.2.3.5 Involucramiento	19
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE EXPOFLORA S.A	21
2.1 Contextualización de la empresa Expoflora S.A.	21
2.1.1 Historia de la empresa	21
2.1.2 Descripción de la empresa	22
2.1.2.1 Ficha Técnica	25
2.1.3 Misión, visión y valores de la empresa	25
2.1.4 Organigrama del departamento de producción de Expoflora S.A.	26
2.2 Descripción y generalidades del Clima Organizacional del Departamento de Producción de Expoflora S.A.	29
2.2.1 Factores determinantes del clima organizacional de Expoflora S.A.....	29
2.2.2 Descripción de la comunicación en el departamento de producción de Expoflora S.A.	33
2.2.3 Descripción del sentido de pertenencia en el departamento de producción de Expoflora S.A.	35
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.	37
3.1 Marco Metodológico	37
3.2 Investigación de campo	38
3.2.1 Estrategia para recolección de datos	38
3.2.2 Manejo de datos para el análisis del Clima Organizacional	39
3.3 Presentación y Análisis de los resultados	40
3.3.1 Propósito de la Empresa	41
3.3.2 Liderazgo	43
3.3.3 Estructura.....	46
3.3.4 Comunicación	48
3.3.5 Motivación	50
3.3.6 Sentido de Pertenencia	53

3.3.7 Involucramiento	56
3.4 Análisis del Clima Organizacional del departamento de producción de Expoflora S.A.	57

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.62

4.1 Propuesta del propósito de la empresa	63
4.2 Propuesta del liderazgo	65
4.3 Propuesta de la estructura organizacional	66
4.3.1 Propuesta del proceso de inducción del personal de producción de Expoflora S.A.	67
4.3.2 Propuesta del perfil de las jefaturas de finca y mandos medios.....	70
4.3.3 Propuesta de los perfiles de los trabajadores de campo y planta	71
4.4 Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional del departamento de producción de Expoflora S.A.	73

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.76

5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendaciones.....	78

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS81

ANEXO84

RESUMEN

“Cuando las arañas tejen juntas pueden atar a un león” (proverbio etíope)

El objetivo principal de esta investigación consiste en realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa.

Con el fin de lograr el objetivo general planteado, se inicia con una investigación bibliográfica para definir los conceptos relacionados con comportamiento organizacional y clima organizacional, los cuales son utilizados como base para entender su importancia e influencia dentro de una organización. Además, se estudian los factores que pueden afectar el clima laboral según las circunstancias y la percepción de los colaboradores.

Seguidamente se presenta una descripción de la situación actual de la empresa, cubriendo aspectos como: historia, descripción, misión, visión, valores y estructura organizacional, buscando establecer un panorama claro para el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se describirá el clima organizacional que se respira en el departamento de producción de la compañía, determinado por medio de visitas a las fincas.

Posteriormente, para realizar la evaluación del clima organizacional del departamento de producción de Expoflora S.A., se aplica una encuesta a los trabajadores con la finalidad de determinar las percepciones que tienen del clima laboral. Los factores del clima considerados en este estudio son: propósito de la empresa, liderazgo, estructura organizacional, comunicación, motivación, sentido de pertenencia e involucramiento. De esta manera, con los resultados obtenidos se analiza el clima organizacional de la empresa y se plantean una serie de elementos a mejorar.

A partir del análisis anterior, se desarrolla una propuesta para el mejoramiento del clima laboral, tomando en consideración la situación real de las fincas, enfocando sus respectivos problemas o dificultades y analizando las razones que le están impidiendo maximizar su productividad. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del análisis de los resultados y de las propuestas establecidas.

En conclusión, se espera que este trabajo de investigación sirva como una herramienta para lograr una mejora en el ambiente laboral del departamento de producción y que las recomendaciones que se obtengan ayuden al departamento de recursos humanos y a la gerencia general en la toma de decisiones, llevándolos a implementar acciones que impacten en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como en la estructura organizacional.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Clima Organizacional	13
Tabla 2. Características del clima de tipo autoritario.....	15
Tabla 3. Características del clima de tipo participativo	16
Tabla 4. Principales empresas exportadores de plantas, flores y follajes en el 2017	22
Tabla 5. Distribución de trabajadores encuestados según su área de trabajo	39
Tabla 6. Resumen de los resultados porcentuales y su interpretación de la evaluación	41
Tabla 7. Resumen de los resultados obtenidos para las dos fincas	61
Tabla 8. Clasificación del personal operativo de las fincas.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del departamento de producción de la empresa EXPOFLORA S.A.	27
Figura 2. Organigrama Finca Paso Llano	27
Figura 3. Organigrama Finca Fraijanes.....	28
Figura 4. Organigrama Control de Calidad.....	28
Figura 5. Modelo modificado de las Seis Casillas de Marvin Weisbord	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de la encuesta sobre la variable Propósito para la finca de Paso Llano.....	41
Gráfico 2. Resultados de la encuesta sobre la variable Propósito para la finca de Fraijanes	42
Gráfico 3. Resultados de la encuesta sobre la variable Liderazgo para la finca de Paso Llano.....	44
Gráfico 4. Resultados de la encuesta sobre la variable Liderazgo para la finca de Fraijanes.....	45
Gráfico 5. Resultados de la encuesta sobre la variable Estructura para la finca de Paso Llano.....	46
Gráfico 6. Resultados de la encuesta sobre la variable Estructura para la finca de Fraijanes.....	47
Gráfico 7. Resultados de la encuesta sobre la variable Comunicación para la finca de Paso Llano.....	48
Gráfico 8. Resultados de la encuesta sobre la variable Comunicación para la finca de Fraijanes.....	49
Gráfico 9. Resultados de la encuesta sobre la variable Motivación para la finca de Paso Llano.....	51
Gráfico 10. Resultados de la encuesta sobre la variable Motivación para la finca de Fraijanes.....	52
Gráfico 11. Resultados de la encuesta sobre los factores que motivan más al personal.....	53

Gráfico 12. Resultados de la encuesta sobre la variable Sentido de Pertenencia para la finca de Paso Llano.....	54
Gráfico 13. Resultados de la encuesta sobre la variable Sentido de Pertenencia para la finca de Fraijanes.....	55
Gráfico 14. Resultados de la encuesta sobre la variable Involucramiento para la finca de Paso Llano.....	56
Gráfico 15. Resultados de la encuesta sobre la variable Involucramiento para la finca de Fraijanes.....	57

INTRODUCCIÓN

Debido a los continuos cambios que experimentan las empresas hoy, el investigar su clima organizacional se ha convertido en un aspecto importante para determinar los factores que influyen en el comportamiento interno de las organizaciones. Cada una de las empresas posee características y propiedades particulares, y la manera en cómo se manifiesta su ambiente interno, afecta en el desempeño de cada trabajador y por consiguiente en la productividad de la misma.

Actualmente, es evidente que el contar con un buen clima organizacional dentro de la compañía, en donde los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y trabajen en equipo, es un factor elemental para ser competitivos, pues sin duda alguna, el recurso humano es vital para que una empresa logre sus objetivos. Un buen clima organizacional influye directamente para que un empleado se sienta parte de la empresa, sea más productivo, se adapte rápidamente, al cambio, se vuelva más leal para con la organización.

Del mismo modo, el que una empresa se preocupe por entender cómo es su clima organizacional facilita comprender las causas que pueden afectar directa o indirectamente su rendimiento, permitiendo así realizar cambios planificados en la estructura organizacional sin que se presente resistencia. Como exponen Peña et al., 2015, al realizar una evaluación del clima organizacional, es posible generar conocimientos de utilidad que permitan implementar cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los colaboradores, así como en la estructura organizacional.

Sin embargo, es sabido que muchas veces las decisiones gerenciales y administrativas pocas veces consideran las repercusiones que los posibles resultados tendrán en los trabajadores de la empresa, a la hora en que se toman estas. Por lo tanto, dentro de los desafíos que tiene el departamento de recursos

humanos de una compañía, el estudio del clima organizacional se ha convertido en algo necesario y fundamental para entender las relaciones laborales que se tienen en la empresa. Así, el clima organizacional se entiende como la cualidad o propiedad del ambiente, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento (Valverde, 2010).

El presente estudio está enfocado en evaluar el clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores. Considerando esta información, es posible ofrecer una propuesta que ayude a mejorar tanto el clima organizacional como la estructura organizativa, y en consecuencia establecer canales formales de comunicación.

IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN

Tomando en cuenta los cambios que se están llevando a cabo en la empresa EXPOFLORA S.A., además del crecimiento de su departamento de producción tanto en área como en número de colaboradores, se tiene una necesidad de lograr una mayor competitividad que permita un importante crecimiento económico. Es sabido que cuando una empresa experimenta un crecimiento desordenado y al mismo tiempo no se comunica la estrategia de la organización, se pueden presentar diversos problemas como desorientación y dificultades de alineamiento del personal, falta de colaboración y compromiso, mala comunicación, desmotivación y pérdida de productividad, y en general deterioro del clima laboral.

Es por estas razones que en el análisis de su departamento de producción, se ve una oportunidad de mejora del clima organizacional que permita no sólo mejorar el nivel de eficiencia, sino también las relaciones interpersonales internas, el compromiso y el sentido de pertinencia de los colaboradores. Además, considerando los cambios recientes en el organigrama de la empresa, se presenta

una necesidad de optimizar la estructura organizativa del departamento de producción, que permita establecer claramente las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos, en procura de lograr mayores producciones.

Además, a pesar de que la empresa ha definido su misión, visión y valores, estos deben de promocionarse a todo nivel, para que todos los trabajadores los entiendan y puedan actuar con base en ellos.

OBJETIVO PRINCIPAL

Realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa.

Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación documental para definir las perspectivas teóricas que permitan tener una visión clara de los conceptos de cultura y clima organizacional.
2. Describir de manera general la empresa EXPOFLORA S.A., para entender el entorno en donde se realiza la investigación.
3. Llevar a cabo una investigación empírica para evaluar el clima organizacional del departamento de producción.
4. Describir el clima organizacional del departamento de producción y analizar los factores que afectan directa o indirectamente el desempeño de los colaboradores.
5. Establecer una propuesta de mejora del ambiente interno y la estructura organizativa del departamento de producción, considerando la situación real de la empresa.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Los alcances de la presente investigación no van más allá que el de evaluar el clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para proponer una serie de recomendaciones que permitan lograr una clima más participativo, con trabajadores motivados e identificados con la empresa, que a su vez tengan claro cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Por otro lado, las limitaciones que se pueden tener estarían relacionadas a que la metodología empleada no toma en cuenta el nivel de escolaridad de la población estudiada, lo cual puede afectar la interpretación de las preguntas. Podría ser el tema de otra investigación a futuro, el desarrollar una metodología de medición del clima que considere las condiciones sociales y la escolaridad de la población a ser evaluada.

Adicionalmente, la investigación está basada en las percepciones que tienen los trabajadores del clima organizacional en un momento dado, por lo que futuros cambios en la estructura administrativa y diferentes decisiones gerenciales pueden provocar variaciones en el ambiente de la organización. Por esta razón se vuelve clave el establecer nuevos diagnósticos y estrategias para lograr el mantenimiento de un clima organizacional positivo.

CAPÍTULO I: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

1.1 Concepto de Organización

Las organizaciones de cualquier tipo y tamaño están formadas por personas, por lo que en gran medida el buen desempeño que se logre depende del esfuerzo y la actitud con la que los colaboradores realicen sus funciones.

Como menciona Mena (2009), cuando se pretende determinar la influencia que la empresa tiene sobre los individuos que en ella trabajan, es de vital importancia definir la organización, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que brinda el terreno para el desarrollo de un clima laboral.

Franklin (2014) define la organización como una entidad social enfocada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. Además, desde el proceso administrativo es la etapa en donde se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional.

Además, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla (Chiavenato, 2007).

Para que una organización pueda existir y le ofrezca significado a los trabajadores, deberá tener ideas claras, objetivos verificables, un nivel de autoridad precisa, recursos y una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (Valverde, 2010).

Por esta razón las organizaciones deben tener una estructura clara que determine el lugar que ocupa cada individuo, que distribuya las responsabilidades, defina quién

es el líder y cuáles son las relaciones formales entre los departamentos. Como no es posible percibir a simple vista la estructura completa de una organización, los departamentos de recursos humanos utilizan los organigramas - la representación gráfica de la estructura formal de la organización- como una herramienta útil para tales efectos. Estos permiten visualizar la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder (Mena, 2009).

Finalmente, dentro de las organizaciones la importancia del recurso humano se encuentra en su habilidad para cumplir favorablemente y con voluntad propia los objetivos que se tienen, de manera que con estos esfuerzos se obtenga satisfacción.

1.1.1 Definición de Comportamiento Organizacional

Según Robbins (1999), el comportamiento organizacional se define como el “campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

Por su parte Cole (1997), explica que “el comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta de unos y otros frente al cambio”.

Con una definición más sencilla, Robbins (2004) menciona que el comportamiento organizacional “se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la misma”.

Considerando lo anterior, queda en evidencia que el estudio del comportamiento que tienen las personas en una empresa es un reto para los gerentes y hoy representa una de las tareas más importantes, ya que las organizaciones deben buscar adaptarse a colaboradores con diferentes creencias y formas de actuar.

En el estudio del comportamiento organizacional se presentan variables dependientes e independientes. En este sentido la variable independiente es la que cambia o es controlada para ver sus efectos en la variable dependiente; mientras que la variable dependiente es el foco del estudio en general en el cual el experimentador centra sus observaciones y mediciones. Algunos autores presentan como variables dependientes la productividad, el ausentismo y la satisfacción laboral.

Por su parte, las variables independientes se dividen en las del nivel individual y las de grupo. Las variables del nivel individual, son todas aquellas características que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades las cuales son, posiblemente, modificables y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa. Las variables de grupo se relacionan con el supuesto de que el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es diferente al individual (Mena, 2009).

1.1.2 Modelos del Comportamiento Organizacional

Según lo expuesto por Davis *et al.*, (2001), los diferentes modelos del comportamiento organizacional y sus efectos son:

1.1.2.1 Modelo autocrático

Este modelo depende del poder. En un entorno autocrático, la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida

de que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir, que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados para alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos trabajar es casi absoluto.

La ventaja de este modelo es que presenta una manera útil de hacer el trabajo, pero con la desventaja de tener un elevado costo en el aspecto humano.

1.1.2.2 Modelo de custodia

Este depende de los recursos económicos, ya que si una organización presenta carencia de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Este enfoque da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros y, aunque tengan mejores oportunidades, deberán seguir ahí.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva. En consecuencia, lo común es que en estas circunstancias los empleados no se desempeñen con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático.

1.1.2.3 Modelo de apoyo

El origen de este modelo es el principio de las relaciones de apoyo. Se basa en la premisa de que una organización es un sistema social cuyo elemento más

importante es ser trabajador. Los estudios indican que para la aplicación de este modelo, es importante poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar del poder y del dinero. Por medio del liderazgo, la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización de acuerdo con sus capacidades particulares. El gerente se orienta hacia el apoyo de sus trabajadores y los empleados se concentran en mejorar y perfeccionar su desempeño.

Dado que la dirección apoya a los empleados en lo referente a su trabajo, el resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización, lo cual es beneficioso tanto para empleados como para administradores.

1.1.2.4 Modelo colegial

Se basa en la necesidad de la sensación de compañerismo entre los empleados, en donde estos se sienten útiles y necesarios. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado en empresas en donde el nivel de cultura y educación es elevado.

El gerente se orienta a una participación en equipo y el empleado a un gran compromiso hacia la responsabilidad y la autodisciplina. Con lo anterior, se persigue crear un sentido de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina, dado que se saben responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo.

La limitante que puede presentar es que este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultado que los colaboradores se sientan útiles y necesarios.

1.2 Clima Organizacional

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y el cambio constante, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano, alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional. Es evidente que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo (Valverde, 2010).

Mena (2009) menciona que se puede distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores, cuando se analizan las necesidades de espíritu. Es este nivel superior jerárquico, que, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

La alta dirección en las empresas debe cuidar y potenciar al máximo el factor humano, implementando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo pero, tal vez, no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente laboral agradable.

1.2.1 Conceptualización

El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Acosta y Venegas, 2010).

Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los trabajadores. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional se define como “las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además influyen de manera directa en su comportamiento”.

El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten deducir que el clima organizacional es la identificación de factores que hacen los individuos que trabajan en una organización y que influyen en su desempeño, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde lo más importante es la percepción del trabajador dentro de su contexto organizacional (García, 2009).

Adicionalmente, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura

organizacional; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por lo tanto, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Finalmente, para comprender el clima de una empresa es necesario entender el comportamiento de los colaboradores y la percepción que tienen acerca de la realidad del trabajo en la compañía, considerando los componentes sociales y estructurales de la organización.

1.2.2 Tipos de clima

García (2009) menciona que Likert describió una teoría de clima organizacional llamada “Los sistemas de organización” que permite reconocer en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Además, esta teoría plantea que el comportamiento de los colaboradores es influenciado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores (Peña *et al.*, 2015).

De esta manera, Likert en su teoría de los sistemas, lo que pretende es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (García e Ibarra, 2012). Para esto, y como señala Brunet (1987), determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. En la tabla 1 se muestran los tipos de clima (sistemas) establecidos por Likert.

Tabla 1. Tipos de Clima Organizacional (elaboración propia)

Clima de tipo Autoritario	Clima de tipo Participativo
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema I: Autoritarismo Explorador • Sistema II: Autoritarismo Paternalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema III: Consultivo • Sistema IV: Participación en grupo

Por lo tanto, Brunet (1987) explica los tipos de clima organizacional según Likert de la siguiente manera:

1.2.2.1 Clima de tipo Autoritario: Sistema I – Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, por lo que la comunicación es de arriba abajo. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Además, este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza.

1.2.2.2 Clima de tipo Autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las

necesidades sociales que tienen sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.2.2.3 Clima de tipo Participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que opera dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es en dos sentidos y hay un mayor grado de descentralización. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

1.2.2.4 Clima de tipo Participativo: Sistema IV – Participación en grupo

La gerencia tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica, lográndose altos niveles de compromiso.

En las tablas 2 y 3 se muestran a detalle las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla 2. Características del clima de tipo autoritario (adaptado de García e Ibarra, 2012).

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO		
	Sistema I: Autoritarismo Explotador	Sistema II: Autoritarismo paternalista
Métodos de mando	Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.
Fuerzas motivacionales	Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.	Se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.
	Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
	Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, la jefatura y la organización completa.	Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con la jefatura y la organización.
Proceso de influencia	No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.
	No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.
Proceso de establecimiento de objetivos	Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.
Modos de comunicación	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.	Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
		Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
Proceso de control	El control no se efectúa más que en la cumbre.	El control se efectúa en la cumbre.
	Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.	Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
	Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Tabla 3. Características del clima de tipo participativo (adaptado de García e Ibarra, 2012).

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO		
	Sistema III :Consultivo	Sistema IV: Participación de grupo
Métodos de mando	Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
Fuerzas motivacionales	Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
	Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
	Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	
Proceso de influencia	Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Proceso de establecimiento de objetivos	Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
Modos de comunicación	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y de filtración.	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de toma de decisiones	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas.	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de control	Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	Existen muchas responsabilidades comprometidas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

1.2.3 Factores del clima

Como se mencionó anteriormente, el clima laboral de una empresa es afectado por factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y la percepción de los colaboradores. La apreciación que estos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y de formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento, influyen en su consideración del clima laboral de la empresa.

1.2.3.1 Motivación

En la motivación laboral, el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos; es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación. La motivación como fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad (Valverde, 2010).

García e Ibarra (2012), citan a Hellriegel, quien define a la motivación como la influencia que dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Por lo tanto, con una adecuada motivación, y como consecuencia de un buen clima laboral, se logrará aumentar la productividad.

Factores de motivación: son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación (García e Ibarra, 2012). Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio.

1.2.3.2 Liderazgo

Este es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2007). Liderar implica empatía y capacidad de motivar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional. El líder intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno de los miembros de su equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito (Alves, 2000).

Concluyendo, el liderazgo es el acto de influir en el comportamiento de las personas para lograr que trabajen en cumplimiento de objetivos grupales y organizacionales (García e Ibarra, 2012).

1.2.3.3 Comunicación

Chiavenato (2007) define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

García e Ibarra (2012), citan a Koontz y Welhrich, quienes manifiestan que el objetivo de la comunicación en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

1.2.3.4 Sentido de pertenencia

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común: mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y, por lo tanto, la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio (Valverde, 2010).

1.2.3.5 Involucramiento

Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es uno de los tres tipos de actitudes que una persona tiene, relacionadas con su trabajo, y lo define como: "Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la “camiseta” y que den todo por su empresa (Wong, 2004).

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE EXPOFLORA S.A.

A continuación se presentará una serie de información que contendrá generalidades teóricas de la empresa EXPOFLORA S.A., en aspectos como: historia, misión, visión, valores, estructura organizacional, y de ésta forma establecer un panorama claro para el desarrollo del trabajo de investigación. Seguidamente, se describirá el actual clima que se tiene en el departamento de producción de dicha empresa al momento de realizar el presente trabajo de investigación.

2.1 Contextualización de la empresa EXPOFLORA S.A.

2.1.1 Historia de la empresa

EXPOFLORA S.A. es una empresa de capital holandés que se estableció en Costa Rica en el año 1992, cuando la producción de lirios en el país era aún incipiente. Localizada en las provincias de Heredia y Alajuela, en las faldas de los volcanes Barva y Poás, desarrolla cultivos de lirio y tulipán, en unas de las zonas más aptas para dicha actividad, debido a las condiciones climáticas y a la riqueza de sus suelos.

Como un emprendimiento de su dueño Rene Kuiper y de su familia, la empresa nace con una pequeña finca dedicada a la producción de tallos de lirios en Birrí de Heredia. La idea de producir lirios en Costa Rica se da, debido a que la familia Kuiper se dedica al cultivo de bulbos de flores en Holanda, por lo que el tener una finca para la producción de tallos de lirio era el paso siguiente en la cadena de producción. Adicionalmente, Costa Rica era un lugar muy atractivo debido a su cercanía con el mercado estadounidense y a las condiciones de clima y estabilidad que presentaba el país.

En la actualidad cuenta con una superficie efectiva de siembra de aproximadamente 32 hectáreas, de las cuales 25 hectáreas se mantienen bajo ambiente protegido, lo que permite ejercer un control más efectivo del cultivo. Mantiene operaciones de exportación diaria a países como Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Panamá; y también cuenta con un grupo de clientes en el ámbito nacional, orientado especialmente a suplir eventos o clientes finales.

2.1.2 Descripción de la empresa

EXPOFLORA S.A. es una empresa productora y exportadora de flores de corta, principalmente lirios, con 27 años de operar en el país. La compañía, fundada con capital holandés, ha venido desarrollándose como una empresa líder en el segmento, en donde según las estadísticas de PROCOMER, se ubicó en el cuarto lugar entre las compañías exportadoras de plantas, flores y follajes (tabla 4); siendo su principal mercado Estados Unidos.

Tabla 4. Principales empresas exportadores de plantas, flores y follajes en el 2017 (Procomer, 2018).

EXPORTADOR	POSICIÓN
Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A.	1
Innovaplant de Costa Rica S.A.	2
Servicios Contables Ami S.A.	3
Expo Flora S.A.	4
Helechos Ticos S.A.	5
Vinkaplant S.A.	6
Floreal S.A.	7
Green Beauty S.A.	8
Plantas Ornamentales de Costa Rica Al S.A.	9
Helechos de Cuero S.A.	10
Follajes Telón S.A.	11
Caramba Farms S.A.	12
Orquideas Costarricenses S.A.	13
Anturios de Guapiles S.A.	14
Agro Orchids Costa Rica S.A.	15

EXPOFLORA S.A. está dividida en cuatro departamentos, que le reportan a la Gerencia General, que son: Comercial, Administración y Finanzas, Mercado Local, y Operaciones/Producción. Dentro de este último, se tienen tres unidades de producción (fincas) que suman 25 hectáreas bajo ambiente protegido y que son los lugares donde se cultivan y empaacan las flores para ser exportadas. Estas son identificadas según su ubicación en Fraijanes, Birrí y Paso Llano; cada una es dirigida por un encargado de finca, que es apoyado por diferentes mandos medios a cargo de las funciones más importantes.

En total, el departamento de producción está formado por 125 colaboradores, todos los cuales forman parte de una estructura organizacional que procura llevar a cabo de una manera eficiente todas las funciones durante el proceso productivo.

El proceso de producción inicia con la importación de los bulbos (semillas) desde Holanda y Chile, los cuales son almacenados temporalmente en cuartos fríos, para luego pasar a una de las fincas en donde se realiza la siembra. Luego sigue la etapa de desarrollo en donde se realizan diferentes labores como fertilización, aplicación de productos para protección del cultivo, riego, y cosecha. Dependiendo de la variedad, de 10 a 16 semanas después de siembra la flor estará lista para ser cortada y preparada para ser exportada a su destino final.

Los bulbos son importados a través de la filial EXPOFLORA Holanda, lo cual permite tener acceso a semilla de excelente calidad y lo que es muy importante, garantizar abastecimiento ininterrumpido a lo largo de todo el año, así como precios competitivos. Un aspecto que vale la pena destacar es que esta alianza estratégica entre EXPOFLORA Costa Rica y EXPOFLORA Holanda, les brinda la posibilidad de introducir nuevas variedades/cultivos con facilidad.

Para realizar el empaque, la empresa cuenta con tres plantas de proceso ubicadas en las fincas de Alajuela y Heredia, las cuales suman en total alrededor de 6.500m². Esto les ha permitido cumplir con el lema “de nuestro campo a sus manos”, pues

logran dar un tratamiento más directo a la flor, disminuyendo el exceso de manipulación y almacenamiento, lo que redunda en un producto de mejor calidad.

Es necesario destacar que en los últimos años la compañía ha experimentado un muy importante crecimiento, tanto en área cultivada como en número de colaboradores. Además, recientemente adquirió una empresa comercializadora en Estados Unidos con la intención de tener más presencia y estar más cerca del mercado.

Actualmente EXPOFLORA S.A. ostenta las siguientes certificaciones:

- Veriflora Sustainably Grown: es una certificación de sostenibilidad agrícola reconocido como un alto estándar en las industrias de la floricultura y horticultura.
- Rainforest Alliance Sustainable Farm Certification International: está diseñada para conservar los ecosistemas, proteger la biodiversidad y las vías fluviales, conservar los bosques, reducir el uso de agroquímicos y salvaguardar el bienestar de los trabajadores y las comunidades locales.
- Essential Costa Rica: es una marca país que representa los siguientes valores: excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y origen costarricense.

Dichas normas promueven sistemas agropecuarios productivos, que contribuyen a la conservación de la biodiversidad y el desarrollo humano sostenible mediante la creación de normas sociales y ambientales. Aspectos que garantizan que las fincas estén comprometidas a entregar productos de la mejor calidad, producidos bajo una norma integral rigurosa, con responsabilidad medioambiental, y al mismo tiempo vigilando la salud y bienestar de los trabajadores, sus familias y las comunidades.

2.1.2.1 Ficha Técnica:

- Nombre: EXPOFLORA S.A.
- Cédula Jurídica: 3-101-118472
- Constitución: 1992
- Ubicación: Heredia, Santa Bárbara, Birrí.
- Teléfono: 2269-7682 – Página Web: www.expofloracostarica.com
- Productos: Lirio y Tulipán.
- Cantidad de empleados: 125
- Área de cultivo: Aproximadamente, 32 hectáreas totales.
- Plantas de proceso: 3 ubicadas en Heredia y Alajuela. (6.500m²)
- Flotilla Vehicular: 7 unidades – 3 con refrigeración.
- Mix de mercado: 90% exportación – 10% mercado nacional.

2.1.3 Misión, visión y valores de la empresa

La misión, visión y valores de la empresa se encuentran exhibidos en diferentes puntos de la empresa como son las oficinas y los comedores.

- **Misión**

La empresa EXPOFLORA S.A. tiene como misión: “Producir y comercializar flores de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, a través de un trato personalizado, profesional y justo hacia nuestros colaboradores, clientes y socios comerciales”.

- **Visión**

La empresa EXPOFLORA S.A. tiene como visión: “Ser una empresa líder en la exportación de lirios de la región, enfocándonos especialmente en el mercado norteamericano y dando valor agregado a nuestros productos a través de la diversificación”.

- **Valores**

EXPOFLORA S.A. fomenta los siguientes valores:

- Justicia
- Solidaridad
- Honestidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Integridad
- Compromiso
- Entusiasmo

2.1.4 Organigrama del departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

A continuación se presenta el organigrama completo del departamento de producción (figura 1), el de las unidades de producción Paso Llano (figura 2) y Fraijanes (figura 3), y de Control de Calidad (figura 4). Estos fueron actualizados en enero del 2019.

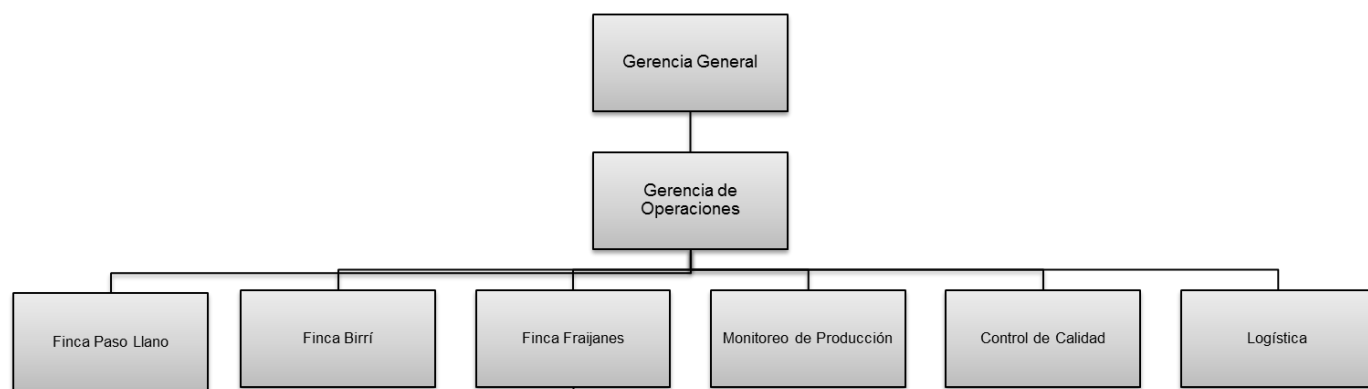


Figura 1. Organigrama del departamento de producción de la empresa EXPOFLORA S.A.

Como aclaración, los departamentos de Monitoreo de Producción y Logística están conformadas por una persona en cada área.

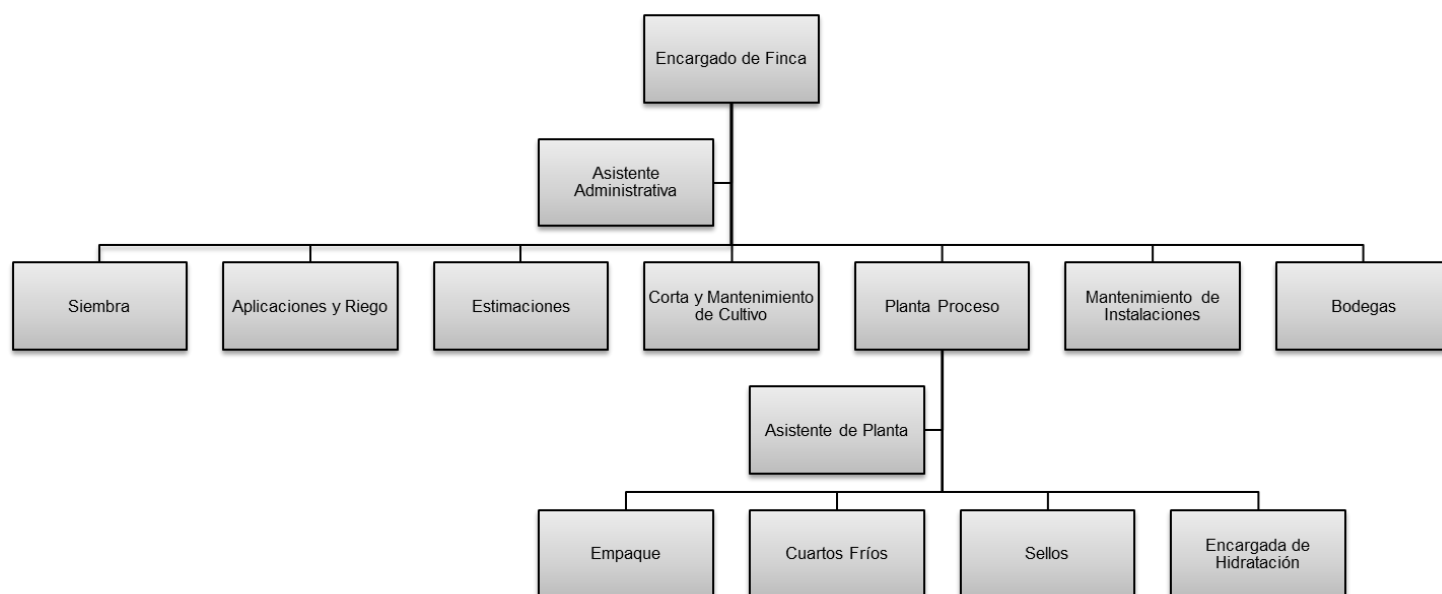


Figura 2. Organigrama Finca Paso Llano

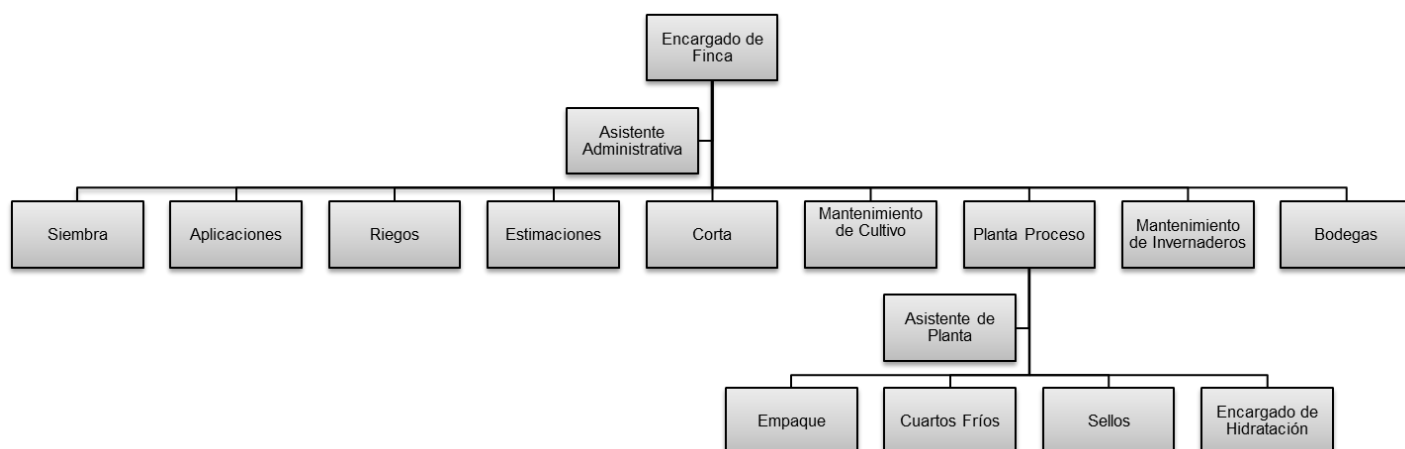


Figura 3. Organigrama Finca Fraijanes

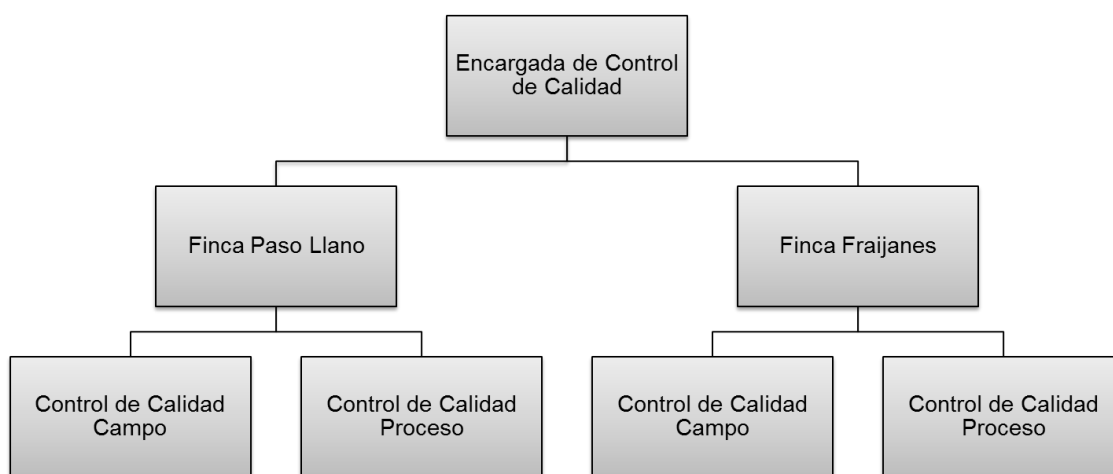


Figura 4. Organigrama Control de Calidad

2.2 Descripción y generalidades del Clima Organizacional del Departamento de Producción de EXPOFLORA S.A.

2.2.1 Factores determinantes del clima organizacional de EXPOFLORA S.A.

Desde su creación, la empresa ha sido una organización en donde su dueño ha estado a cargo de todos los departamentos y manejado los procesos productivos con apoyo de los encargados de finca, con una toma de decisiones extremadamente vertical. Sin embargo, hace aproximadamente cinco años, y ante el surgimiento de nuevas exigencias del mercado en cuanto a niveles de calidad, rendimientos y costos, se decidió involucrar profesionales de diferentes áreas (agronómica y administrativa), para poder dar un giro a la empresa y lograr su estabilización y su posterior crecimiento. Actualmente, se puede mencionar que la empresa cuenta con una estructura más sólida, pero todavía se sigue trabajando en definir las formas más aptas para la toma de decisiones y su puesta en práctica.

Es relevante destacar que en los últimos años la compañía ha experimentado un importante crecimiento, tanto en área cultivada como en número de colaboradores. Sin embargo, este crecimiento no se ha llevado a cabo de una manera ordenada y no se ha comunicado de manera efectiva cuál es la estrategia de la compañía con relación a los cambios que se han venido realizando. Se ha identificado que cuando una empresa experimenta un crecimiento desordenado y al mismo tiempo no se comunica la estrategia de la organización, se pueden presentar diversos problemas como desorientación y dificultades de alineamiento del personal, falta de colaboración y compromiso, mala comunicación, desmotivación y pérdida de productividad, y en general deterioro del clima laboral.

En términos generales, considerando los datos del departamento de Recursos Humanos y comparando las unidades de producción, se ha podido determinar una rotación de personal considerablemente baja para la finca de Paso Llano y media para la finca de Fraijanes. Para este último caso, la causa de esta rotación se

asume que se puede deber a que los empleados no están satisfechos con el trato que reciben, lo cual sumado con un salario mínimo, ocasiona que el personal sea muy inestable y apenas tiene una mejor opción, decide irse de la empresa. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las contrataciones y las salidas con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período (Valverde, 2010). Es normal que la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, determinar acciones, e inclusive con carácter predictivo.

El ausentismo se podría considerar también relativamente bajo para la finca de Birrí. Como los trabajadores viven cerca de las fincas, es difícil que la gente se ausente. Sin embargo, para el caso de Fraijanes sí se tiene un ausentismo alto y es muy usual que se presenten mayor número de incapacidades.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, el cual es una variable de retroalimentación del comportamiento organizacional, que ayuda a tomar decisiones con respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador (Valverde, 2010); la empresa no cuenta con un sistema que permita determinar si el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Desde hace un par de años, se viene trabajando en el área de salud ocupacional por medio de capacitaciones brindadas por una compañía externa y enfocada en crear conciencia en el trabajador. De esta manera, se establecieron brigadas que son capacitadas periódicamente con el fin de mantener el hilo del programa. Adicionalmente, las instalaciones se han ido acondicionando poco a poco, para contar con un ambiente laboral más seguro y agradable. Vale mencionar que el responsable de recursos humanos lleva la métrica de accidentes, la cual es compartida con la empresa externa para determinar los planes de acción.

Con relación al ambiente de trabajo, en términos generales existe una buena relación entre los colaboradores. Como política, el trabajador puede acudir ante su jefe o inclusive el responsable de recursos humanos para expresarle cualquier molestia o problema que tenga.

Los conflictos que se presentan son muy pocos y en su mayoría por asuntos menores, por lo tanto generalmente se solucionan de buena manera y en forma pacífica. Sin embargo, en la finca de Fraijanes se han presentado problemas por el trato que ofrece la jefatura, lo que ocasiona muchas veces que el trabajador renuncie. También si el jefe no está de acuerdo con el accionar o desempeño del colaborador se puede dar el despido. Es necesario mencionar que se tienen diferencias entre los departamentos de producción y el de ventas, pues al ser estos últimos el cliente interno del primero muchas veces no se cumple con lo propuesto o caso contrario, se vende producto que no se tenía contemplado, lo que ocasiona roces entre el personal. En este sentido, se debe estimular para que ambas partes busquen una solución en conjunto, haciéndoles ver la importancia del trabajo en equipo, la tolerancia y el manejo adecuado de las diferencias, así como la necesidad de ambos departamentos en la organización.

Los salarios son los mínimos establecidos por ley y son ajustados semestralmente, según la lista publicada por el Ministerio de Trabajo. Son pocas las excepciones en las que se ha hecho un ajuste extraordinario, y normalmente se requiere el visto bueno del dueño de la empresa. Adicionalmente, la empresa cuenta con las pólizas del INS de riesgos del trabajo y cada trabajador tiene derecho al seguro social (CCSS) y sus respectivas garantías, conforme lo establece la ley.

Por otro lado y considerando la naturaleza de la compañía, las posibilidades de ascenso son muy limitadas. No obstante, cuando surgen se toma como candidatos iniciales a los mismos trabajadores de la empresa que muestren las cualidades que

se necesitan para el puesto, y en la mayoría de los casos, se han obtenido buenos resultados.

En lo que respecta a la participación general, y tomando en cuenta el nivel de escolaridad de muchos trabajadores, su participación en aspectos operativos es muy limitada, limitándose a realizar las labores que les son asignadas. En este sentido, son los mandos medios quienes toman las decisiones y van estableciendo la dinámica de la jornada. A nivel estratégico, las decisiones son exclusivas del dueño de la empresa, apoyado con las gerencias de departamento. La experiencia ha reflejado que no siempre las decisiones tomadas han sido las más adecuadas, y que es importante tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores o de expertos externos. La participación de los diferentes niveles en la definición de metas es de suma importancia para lograr un mayor involucramiento en los esfuerzos impuestos para lograrlas. No es lo mismo tratar de convencer a los trabajadores sobre lo que se pretende hacer, que involucrarlos y hacerles ver que las decisiones y metas son de todos y tienen como finalidad el bien común.

El sistema administrativo que se tiene es más consultivo, lo cual favorece la consulta más que la participación. Esto ocasiona que el poder esté centralizado, la comunicación sea más vertical y las tareas sean más individualizadas. Es importante que la empresa revise este sistema y que evalúe la posibilidad de adoptar un esquema administrativo más participativo. A nivel de campo, el colaborador tiene un jefe o líder de proceso con quien debe coordinar sus labores y demás aspectos laborales.

En el departamento de recursos humanos, actualmente, trabaja una persona como encargada, que tiene como funciones principales contratar y despedir personal, revisar planillas y la solución de conflictos. Es claro que es necesario darle un sentido más estratégico a este departamento. En este sentido es importante trabajar en instructivos y manuales, que contemplen todo lo referente a gestión de recursos humanos, tal como el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, inducción de personal, evaluación de desempeño y formación y capacitación.

Con relación a la jornada laboral, la empresa actualmente se encuentra trabajando de lunes a viernes, de 6:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 3:30 p.m., con una hora de almuerzo. Los sábados la jornada va de 6:00 a.m. a 11:30 a.m. En la práctica es normal que se trabaje un poco más dependiendo de la producción de lirios que se tenga en el día. Estas horas extraordinarias se harán voluntariamente si el trabajador no tiene ningún inconveniente y serán pagadas como horas extras.

Para hablar de clima laboral, es muy importante considerar el factor de motivación laboral. Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona, con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral, «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente (Valverde, 2010).

En términos generales, se puede percibir que la motivación del departamento de producción no es la ideal, lo cual se espera confirmar o descartar con la encuesta implementada para este trabajo de investigación. Si se nota una necesidad de que la empresa realice esfuerzos para estimular a su personal mediante actividades recreativas y de carácter social de manera frecuente, lo cual se va a ver reflejado en una mejor productividad y por ende, en mejores utilidades para la compañía.

2.2.2 Descripción de la comunicación en el departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (Valverde, 2010).

La comunicación interpersonal constituye un área muy importante, pues es un área en la cual se puede trabajar para mejorar el rendimiento y la eficacia, por ello es indispensable incluir una estrategia de comunicación enfocada en asegurar una comunicación abierta y clara en todos los niveles de la organización. Todo buen líder, debe ser capaz de comunicar sus ideas para lograr el desarrollo de la organización.

En el departamento de producción, los encargados de cada finca coordinan las tareas específicas y las labores de sus subalternos. La comunicación normalmente es vertical hacia los mandos medios y demás trabajadores. Los mandos medios deben asegurarse que se lleven a cabo las tareas según las indicaciones del encargado. Además, los mandos medios son los que están en constante comunicación con los colaboradores de su área, indicándoles qué hacer y respondiendo ante cualquier duda. Por su parte, el dueño de la empresa y el gerente de operaciones mantienen una comunicación más directa con los encargados de finca y los jefes de empaque, en donde se puede decir que existe la confianza necesaria para establecer una conversación más abierta y en ambas vías.

Desde el punto administrativo, se pretende llegar a todos los puestos cualquier tipo de información relevante y directrices por medio de anuncios y mensajes en las zonas de descanso. Sin embargo, es importante destacar que se debe buscar en algunos casos una comunicación oral clara y directa pues hay trabajadores que no saben leer o tienen un nivel muy bajo de escolaridad. A nivel formal, existen reuniones en las que se transmite a los encargados y jefes información valiosa de la compañía y los objetivos que se tienen, pero muchas veces esta información no se transmite a los niveles inferiores.

A nivel de producción, en ocasiones se pueden dar problemas entre grupos de trabajo cuando se realiza algún cambio de funciones y no se informa claramente de algún detalle importante que puede venir a dar al traste con la eficiencia de la producción. Una orden mal dada, es una tarea mal realizada. Con relación a esto,

hay una oportunidad de mejora al tratar de hacer conciencia en los trabajadores para que informen a su jefatura de cualquier pormenor que pueda incidir en la producción o seguridad del grupo. A nivel administrativo, se cuenta con la tecnología necesaria para comunicarse vía radios o teléfonos, lo cual da mucha fluidez al departamento. Adicionalmente, se comparte información vía electrónica, lo que permite tener a la organización informada de lo que pasa con la producción.

En general, es importante revisar los métodos comunicativos que se tienen actualmente, considerando las diferentes características que poseen las fincas.

2.2.3 Descripción del sentido de pertenencia en el departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

Un buen líder debe estar plenamente identificado con la empresa en donde labora y poseer un sentido de pertenencia hacia la organización; de esta manera es capaz de transmitir el sentido a su equipo y al lograrse esto, se logra seguridad, compenetración, confianza y los logros esperados. Esto es lo que se debe esperar de los encargados de finca, para lograr un buen ambiente de trabajo. En general los encargados entienden la responsabilidad que tienen, pero se percibe una mayor identificación con la organización en la finca de Paso Llano, y de ahí el reflejo de las mejoras que se han venido logrando. Para el caso de Fraijanes, hay una mayor desmotivación lo que afecta el desempeño general del equipo de trabajo, ya que esta finca al ser alquilada recibe menos apoyo e inversiones.

Se ha demostrado que cuanta más segura se sienta una persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario, y por lo tanto, la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio (Valverde, 2010). Por lo anteriormente mencionado, el involucramiento que tengan

los colaboradores es esencial para el mejoramiento productivo de cualquier empresa.

Es evidente que según los puestos, los empleados tienen diferentes niveles de confianza y responsabilidades, y para el caso del departamento de producción esto no es la excepción. Si se cuenta con un ambiente de confianza, los trabajadores van a sentirse con la libertad de expresar sus inquietudes y emitir sugerencias que permiten un mejor desarrollo de las relaciones laborales. A nivel general y según los comentarios de los encargados, no existe un compromiso serio y palpable por parte de la mayoría de los empleados de la empresa.

El empleado en EXPOFLORA S.A. normalmente, no es tomado en cuenta para muchas de las actividades que se desarrollan en la organización. Para resolver problemas, plantear objetivos, metas y soluciones, el criterio emitido por los colaboradores usualmente no es tomado en cuenta.

Por otro lado, se está trabajando para que todas las funciones estén claramente divididas y delimitadas. Según el nivel jerárquico que tenga el trabajador, se transmiten lineamientos que van dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos que garantizan la buena funcionalidad de cada uno de los puestos de trabajo. Cabe mencionar que para los niveles más bajos lo que se delega son las tareas y no las responsabilidades. Esto ocasiona que los trabajadores no tengan un sentido claro de pertenencia con la empresa.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.

En esta investigación se propone realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los elementos que impactan directa o indirectamente en el desempeño de los colaboradores. Además, se busca determinar la percepción de los empleados con relación a aspectos estructurales. Basado en lo conversado con la gerencia, se tiene una necesidad de fortalecer la estructura organizativa de cada una de las unidades productivas, en donde los colaboradores tengan claro cuáles son sus funciones y responsabilidades; de establecer canales de comunicación claros; y de lograr el compromiso del equipo de trabajo; con el objetivo de ser más eficientes y de aumentar la productividad.

3.1 Marco Metodológico

Varios conceptos que son importantes para el análisis del clima organizacional han sido explicados en el capítulo I. Desde el concepto de organización, la definición y tipos de comportamiento organizacional, la conceptualización de clima organizacional, los tipos de clima y los factores que lo afectan, fueron detallados.

Con todos estos conceptos en mente y tomando como referencia el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord (1976), en donde se citan las variables que se miden, se elaboró un modelo ajustado para realizar este trabajo de investigación que se presenta en la figura 5.

Este modelo modificado permite una visión de cada uno de los factores que lo conforman, y facilita formular las preguntas claves de diagnóstico para cada una de

las variables de interés para el estudio. Además, permite establecer conclusiones del efecto que tienen entre sí los factores mencionados y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de mejora organizacional.



Figura 5. Modelo modificado de las Seis Casillas de Marvin Weisbord (elaboración propia).

3.2 Investigación de campo

3.2.1 Estrategia para recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria para este estudio, se llevó a cabo una investigación explicativa, con la finalidad de determinar y explicar las causas que están originando el clima actual de la empresa.

Para esto se diseñó un cuestionario tomando como referencia los factores del clima señalados en el modelo modificado y mencionados anteriormente (Figura 5). Debido a que el departamento de producción cuenta con 125 empleados, se decidió trabajar con una muestra. De esta manera, este instrumento fue distribuido entre 15 trabajadores de Paso Llano y 17 de Fraijanes (tabla 5), lo que representa una muestra del 25% de la población del departamento de producción.

Tabla 5. Distribución de trabajadores encuestados según su área de trabajo

Área	Paso Llano	Fraijanes
Campo	8	12
Planta de empaque	7	5
Total	15	17

El cuestionario utilizado consta de 50 preguntas cerradas y de respuesta única. Para esto se utilizó una escala de Likert, la cual es recomendada para la medición de aptitudes. Dichas posibilidades fueron: “Totalmente en desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (3), “De acuerdo” (4) y Totalmente de acuerdo (5). Este instrumento se aplicó anónimamente, de forma impresa y con total confianza de que cada uno de los colaboradores involucrados en el estudio tuviera la libertad de expresar su opinión con relación a los puntos tratados.

El cuestionario utilizado se puede encontrar en el Anexo 1.

3.2.2 Manejo de datos para el análisis del Clima Organizacional

Los resultados de las encuestas se tabularon con el fin de facilitar los cálculos y la obtención de los gráficos. Posteriormente, se analizaron los resultados obtenidos

en cuanto al desarrollo de los diferentes factores y se procedió a realizar el análisis del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

Finalmente, considerando la información recolectada se procedió a establecer una propuesta que permita mejorar el ambiente laboral y también realizar recomendaciones para tener una estructura organizativa más eficiente.

3.3 Presentación y Análisis de los resultados

El análisis que se presenta más adelante permite obtener una idea sobre el ambiente laboral que estaban experimentando los trabajadores al momento de realizar la encuesta. Vale mencionar que las interpretaciones de estos resultados serán el punto de partida para ofrecer las principales conclusiones y recomendaciones que se plantearán en el capítulo V. Además, la información que a continuación se presenta, será la base para el establecimiento de la propuesta de mejora que es parte del objetivo principal de este trabajo.

Para lograr una mayor comprensión de los resultados, se agruparon las variables De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo como positivas, mientras que En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo como negativas; obteniéndose así solo tres categorías para el análisis, las dos mencionadas anteriormente y una imparcial (1. De Acuerdo, 2. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 3. En Desacuerdo).

Es importante aclarar que los resultados porcentuales abajo de 70 será una mala evaluación; de 70 a 79, una evaluación regular; de 80 a 89, una evaluación buena; y de 90 a 100 la evaluación será muy buena (tabla 6). Cada gráfico será valorado en función de dichos parámetros, y su respectivo entendimiento, según el anterior marco metodológico ya especificado.

Tabla 6. Resumen de los resultados porcentuales y su interpretación de la evaluación.

Resultado Porcentual	Interpretación
Menor a 70	Mala
70 a 79	Regular
80 a 89	Buena
90 a 100	Muy Buena

Adicionalmente, debido a las diferencias presentes en las unidades de producción y para facilitar el análisis, los resultados se presentarán separadamente para las fincas de Paso Llano y de Fraijanes.

3.3.1 Propósito de la Empresa

Según el marco metodológico propuesto, con esta variable se quería evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el negocio en el que se encuentra la empresa.

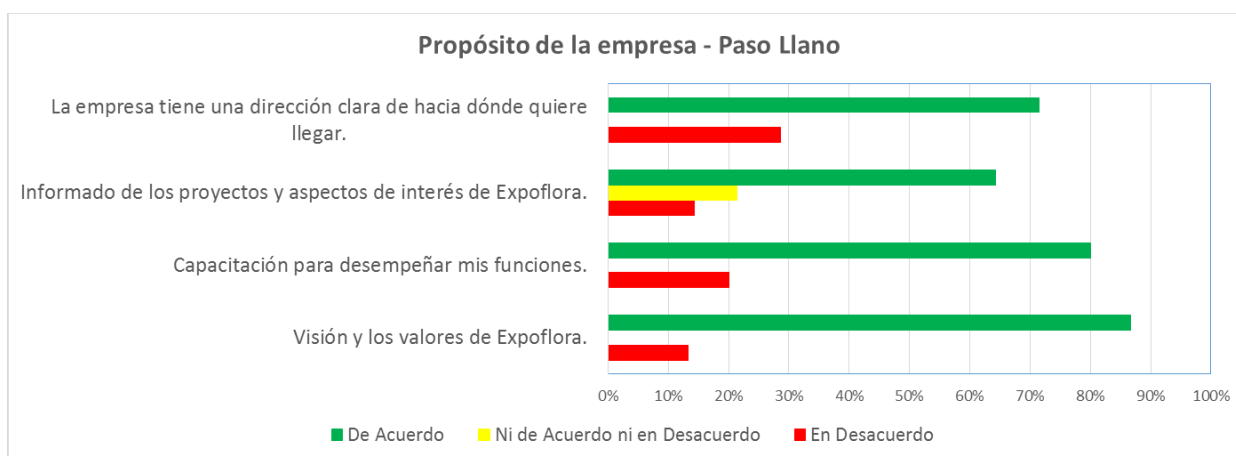


Gráfico 1. Resultados de la encuesta sobre la variable Propósito para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Para la finca de Paso Llano, se puede observar en el gráfico 1 como el 71% de las respuestas están de acuerdo de que la empresa tiene una dirección clara de hacia dónde quiere llegar, lo cual se considera un resultado regular. Con relación a que tan informados están los trabajadores de los proyectos y aspectos de interés de EXPOFLORA, sólo el 64% de los participantes están de acuerdo en que reciben esta información. Es necesario trabajar en reforzar estos dos aspectos para lograr una mayor comprensión del negocio en que se desenvuelve la empresa.

Por otro lado, el 80% de los encuestados están de acuerdo en que recibieron la capacitación necesaria para realizar su trabajo, lo cual a pesar de que se considera bueno, debe realizarse un esfuerzo para mejorar aún más la inducción y entrenamiento de los trabajadores.

Al evaluar el conocimiento que se tiene de la visión y los valores de EXPOFLORA, el 87% de los trabajadores dieron una respuesta positiva, lo cual se debe a que tanto la visión como los valores se encuentran en carteles colocados en el comedor y oficinas de la finca.

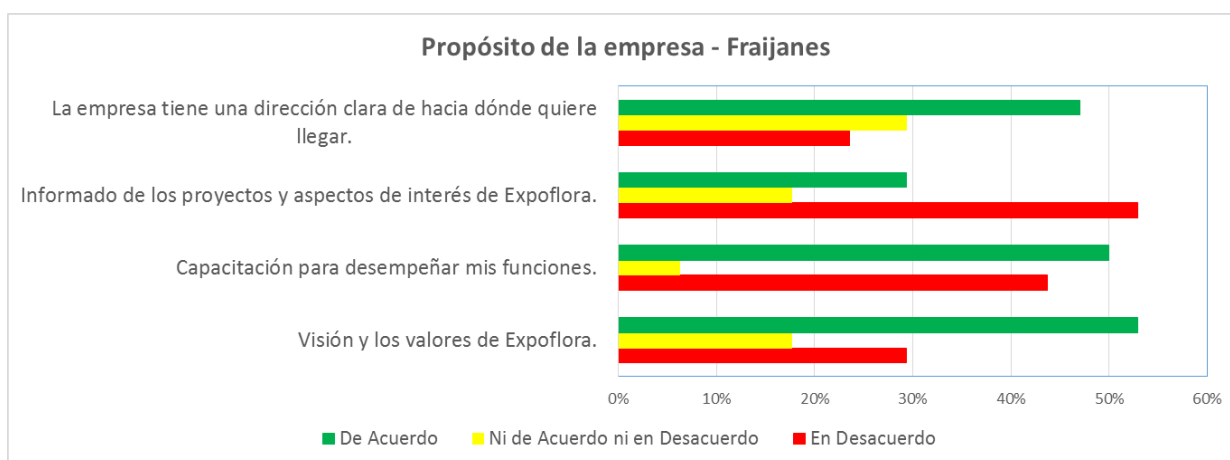


Gráfico 2. Resultados de la encuesta sobre la variable Propósito para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Para el caso de Fraijanes, en las cuatro preguntas realizadas se obtuvieron malos resultados. De esta forma, en el gráfico 2 se puede observar que el 47% de los encuestados considera que la empresa tiene una dirección clara y sólo el 29% de los trabajadores dice estar informado de los proyectos y aspectos de interés de la empresa. Por su parte, el 50% de los colaboradores están de acuerdo de que recibieron la capacitación necesaria para desempeñar sus labores y el 53% dice que conoce la visión y valores de EXPOFLORA.

Sin duda la empresa debe trabajar muy fuerte en comunicar su propósito en esta finca, impulsado por la gerencia general, pues a pesar de que la visión y los valores se encuentran en carteles en el comedor y la planta de empaque, se nota que gran parte de los trabajadores no los conocen. Además, es necesario mejorar la inducción y trabajar en entrenamientos que permitan a los trabajadores estar claros con sus funciones y desempeñarse de la mejor manera posible.

3.3.2 Liderazgo

Esta variable nos permitió evaluar que tan capaces son los líderes del departamento de producción y su capacidad para promover oportunidades.

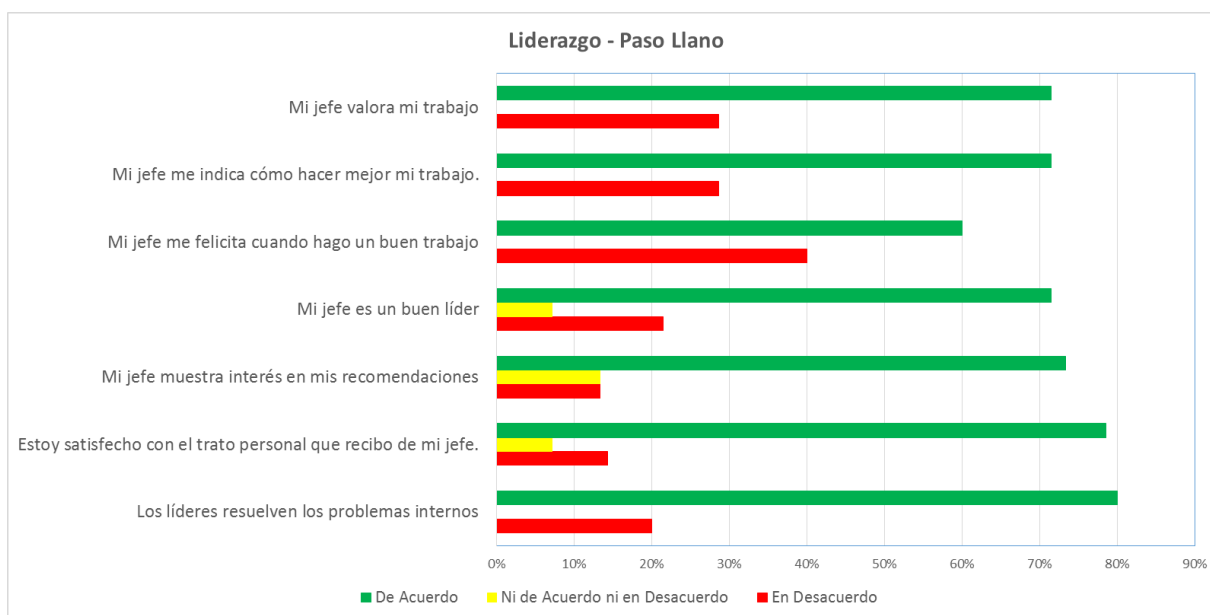


Gráfico 3. Resultados de la encuesta sobre la variable Liderazgo para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Considerando las respuestas obtenidas en la finca de Paso Llano, en el gráfico 3 se puede apreciar que la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo es regular. El 71% de los encuestados considera que el jefe valora su trabajo y que el jefe le indica como desempeñarse mejor. Además, el 71% de los colaboradores considera que tienen un buen líder y el 73% están de acuerdo que su jefe muestra interés en sus recomendaciones. Por su parte, el 79% de los trabajadores están satisfechos con el trato que reciben de su jefe y el 80% considera que los líderes resuelven los problemas internos. Es claro que el departamento de recursos humanos debe trabajar en mejorar el liderazgo de los jefes de la finca.

Por otro lado, donde se obtuvo el peor resultado fue en lo relacionado al reconocimiento cuando un trabajador realiza un buen trabajo, con sólo un 60% de respuestas positivas. Definitivamente este es un punto en donde se debe trabajar para mejorar el ambiente laboral.

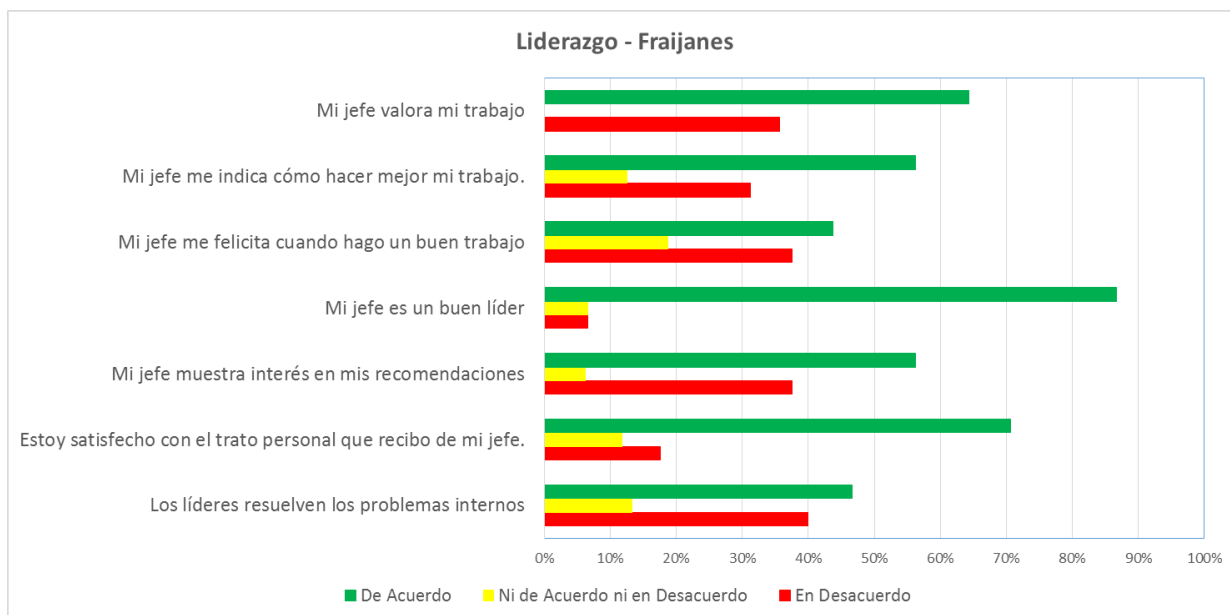


Gráfico 4. Resultados de la encuesta sobre la variable Liderazgo para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Como se puede apreciar en el gráfico 4, los resultados de la encuesta en Fraijanes para la variable liderazgo muestran que la percepción de los empleados es mala, con la mayoría de las evaluaciones abajo del 70%. La única pregunta con una evaluación buena fue la que se refería a si los trabajadores consideraban que tenían un buen líder, estando un 87% de los encuestados de acuerdo. Al contrario, el 64% de los colaboradores piensan que el jefe valora su trabajo y el 56% considera que el jefe le indica como hacer mejor sus funciones. Por otro lado, de las respuestas obtenidas solo el 44% de los encuestados sienten que su jefe los felicita cuando realizan un buen trabajo y el 53% no ven que los líderes resuelvan los problemas internos.

En términos generales, estos resultados plantean a la organización una necesidad en capacitar a las personas que tienen funciones de jefatura en la finca de Fraijanes, para mejorar sus habilidades en el manejo y motivación del personal.

3.3.3 Estructura

Al tratar de evaluar la variable estructura, lo que se pretende es revisar si la estructura actual presenta una adecuada división de funciones y si las responsabilidades están claras para el personal del departamento de producción.

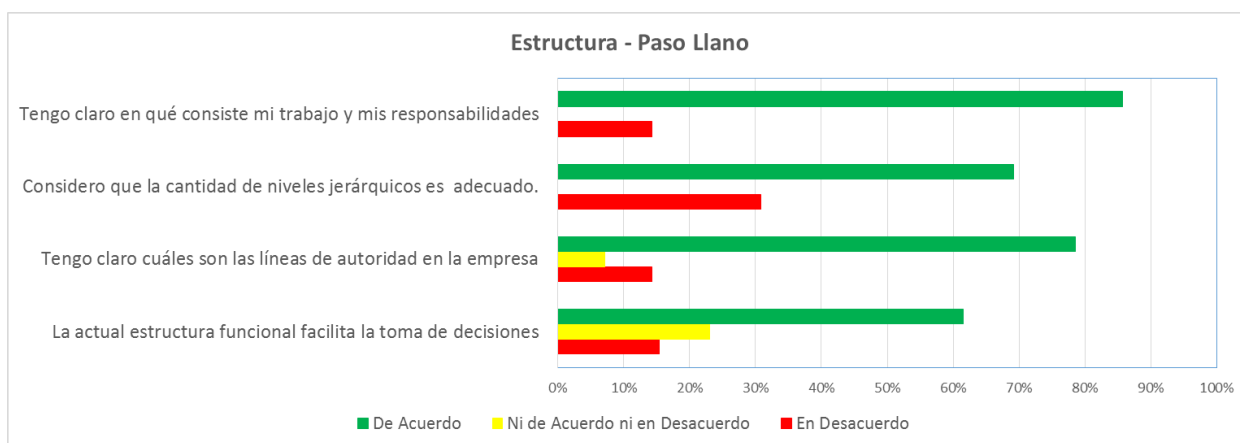


Gráfico 5. Resultados de la encuesta sobre la variable Estructura para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Como se puede ver en el gráfico 5, el 86% de los trabajadores de Paso Llano tienen claro cuáles son sus funciones y responsabilidades y el 79% conocen bien las líneas de autoridad en la empresa, valores que para este estudio se consideran buenos. Sin embargo, sí se obtuvieron malos resultados al preguntarles a los colaboradores si la cantidad de niveles jerárquicos es adecuado (69%) y si la estructura funcional facilita la toma de decisiones (62%). En este sentido es necesario comunicar claramente la estructura organizativa del departamento con sus respectivos niveles de mando.

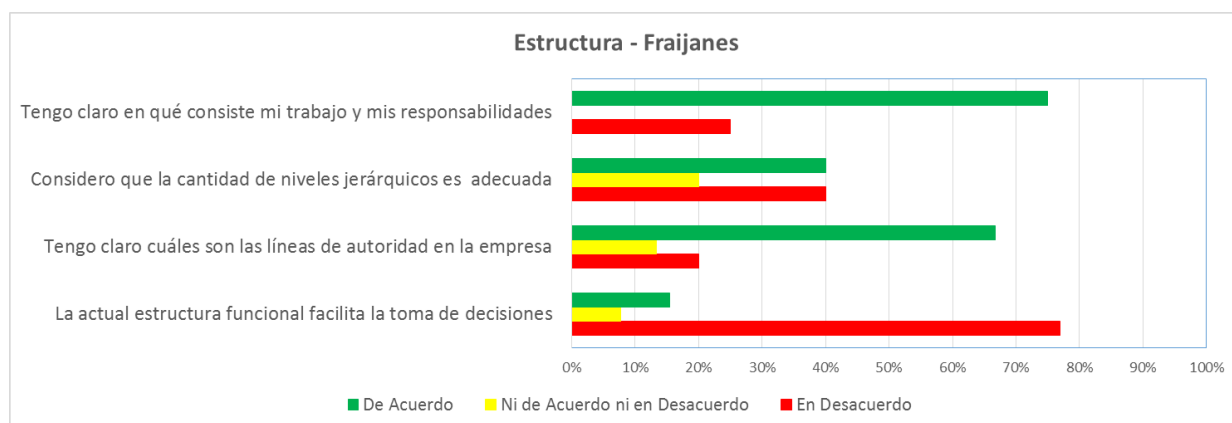


Gráfico 6. Resultados de la encuesta sobre la variable Estructura para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Según los resultados obtenidos y como se aprecia en el gráfico 6, para la finca de Fraijanes solo se tuvo un resultado regular de 75% al preguntar a los trabajadores si tenían claro en qué consistían sus funciones y responsabilidades. Por su parte, el 67% de los encuestados tienen claras las líneas de autoridad de la empresa y con relación a su opinión sobre si la cantidad de niveles jerárquicos es adecuada, el 40% está de acuerdo. Llama sobremanera la atención que el 77% de los colaboradores en esta finca no están de acuerdo con el planteamiento de que la actual estructura funcional facilita la toma de decisiones.

Considerando los resultados anteriores, se vuelve importante al igual que en Paso Llano, comunicar claramente la estructura organizativa del departamento con sus respectivos niveles de mando y los canales que se deben seguir para la toma de decisiones.

3.3.4 Comunicación

Con la variable comunicación se pretende medir cómo son las relaciones entre jefe-subalterno y entre compañeros; además de que tan clara tienen los trabajadores la estrategia de la compañía.

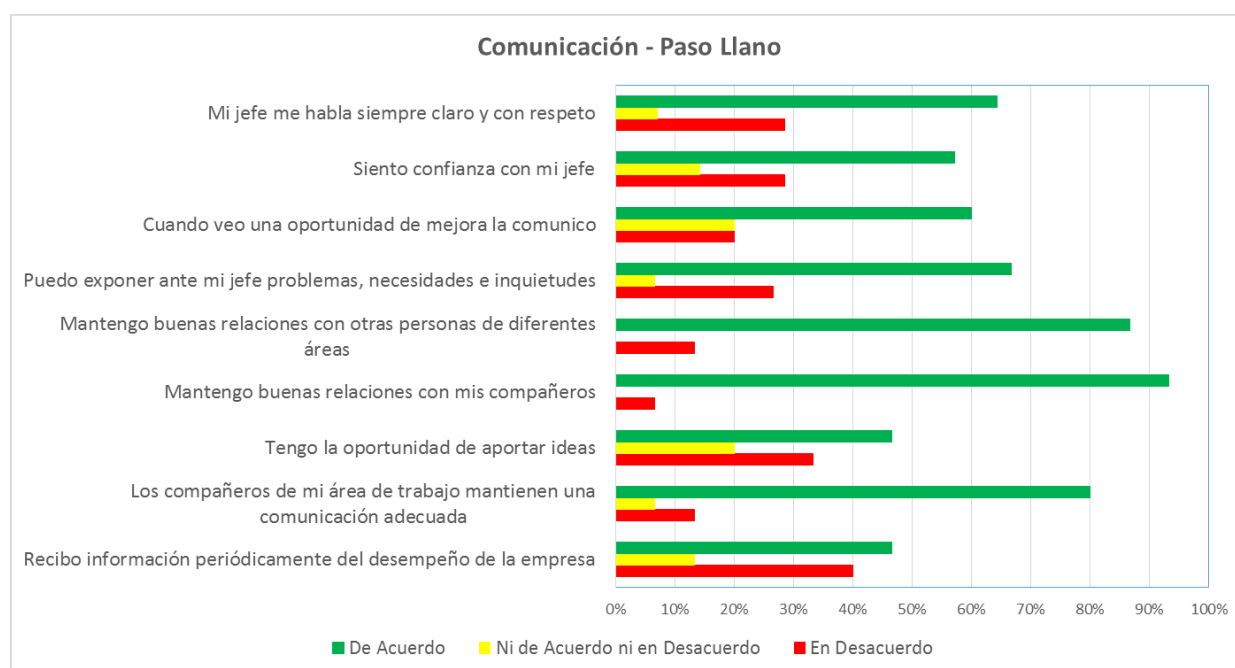


Gráfico 7. Resultados de la encuesta sobre la variable Comunicación para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

En términos generales y como se puede apreciar en el gráfico 7, para la finca de Paso Llano la comunicación es de mala a regular. Según las respuestas obtenidas los niveles de confianza de los colaboradores hacia los jefes es muy bajo (57%), lo cual se ve reafirmado en que solo el 60% de los encuestados comunica cuando ve una oportunidad de mejora y el 53% no sienten que tengan la oportunidad de aportar ideas. Igualmente, se obtiene que la comunicación del jefe clara y con respeto hacia sus subalternos es mala, pues apenas 64% de las respuestas estaban de acuerdo con este enunciado. Como punto positivo y con un resultado de 93%, los trabajadores consideran que tienen buenas relaciones con sus compañeros;

además de que el 87% indica tener buenas relaciones con otras personas de diferentes áreas y el 80% considera que los compañeros de trabajo mantienen una comunicación adecuada.

Con relación a que si reciben información periódicamente sobre el desempeño de la empresa, únicamente el 47% de las respuestas presentaron una respuesta afirmativa.

Considerando estos resultados es evidente que se debe hacer un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, y tomar en cuenta que los trabajadores tienen necesidades de autoestima y autorrealización, lo cual si se logra satisfacer los vuelve más productivos. Adicionalmente, es sumamente importante que se trabaje en comunicar la estrategia de la empresa hacia los niveles inferiores de la organización.

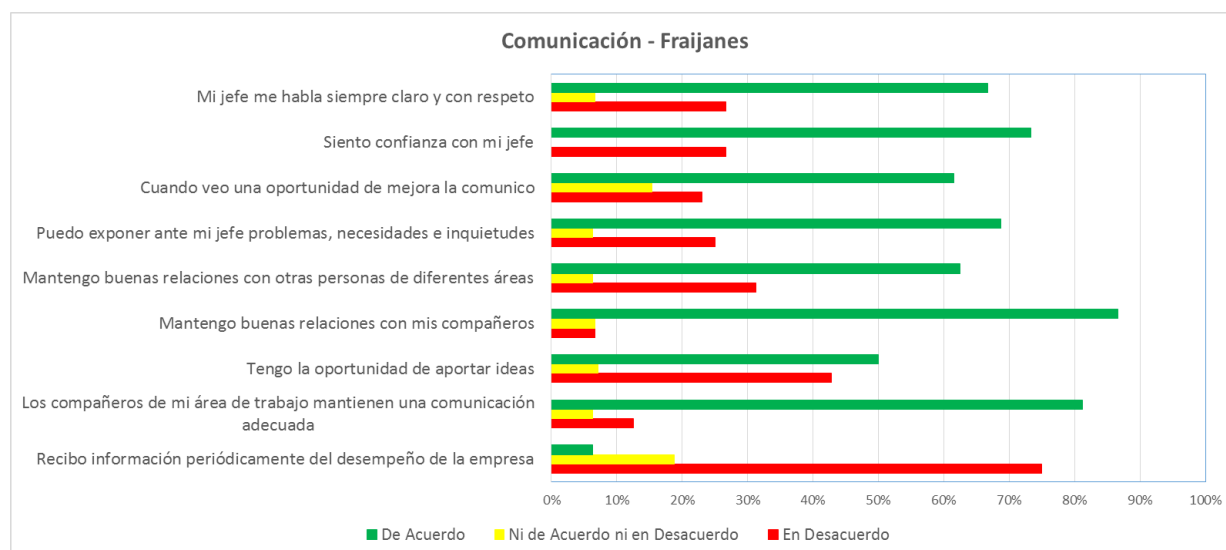


Gráfico 8. Resultados de la encuesta sobre la variable Comunicación para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

En el caso de la finca de Fraijanes, la comunicación en general se puede considerar mala, como se observa en el gráfico 8. Esto tomando en cuenta que menos del 70%

de los trabajadores comunican las oportunidades cuando las ven o exponen ante su jefe problemas, necesidades e inquietudes; o sienten que tienen la oportunidad de aportar ideas (50%). Esto a pesar de que el 73% de los colaboradores dicen que sienten confianza con su jefe. Otro factor a tomar a revisar, es que el 33% de los encuestados piensa que el jefe no le habla claro y con respeto. Con estos resultados es necesario trabajar en fortalecer las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, y promover la comunicación de los trabajadores hacia sus jefes.

En lo referente a si mantienen buenas relaciones con otros compañeros, el resultado fue bueno (87%). También la comunicación entre compañeros de trabajo se consideró buena (81%).

En esta finca también se tiene problemas para comunicar periódicamente el desempeño de la empresa, pues sólo el 6% indica que recibe esta información; lo cual sin duda provoca que los trabajadores no sepan hacia dónde va la compañía y por lo tanto no sepan cómo pueden ellos aportar para lograr los objetivos.

3.3.5 Motivación

Con esta variable lo que se intenta medir es que tan motivados están los colaboradores para realizar su trabajo y entender un poco más los factores que pueden ayudar a mejorar la motivación.



Gráfico 9. Resultados de la encuesta sobre la variable Motivación para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Al observar los resultados sobre motivación para la finca de Paso Llano (gráfico 9), se aprecia que el 100% de los trabajadores están contentos con el trabajo que realizan, el 93% se siente motivado con su trabajo y el 87% se siente bien con el ambiente laboral de su área. Sin embargo, el 40% de los colaboradores no sienten que se les reconozca cuando realizan un buen desempeño y el 47% considera que su salario no es justo para el trabajo que realiza. Estos dos últimos puntos deben ser analizados con más detalle por la gerencia, pues a pesar de que los salarios son los que indica la ley, si se puede trabajar en un programa de reconocimiento por buen desempeño o por acciones sobresalientes.

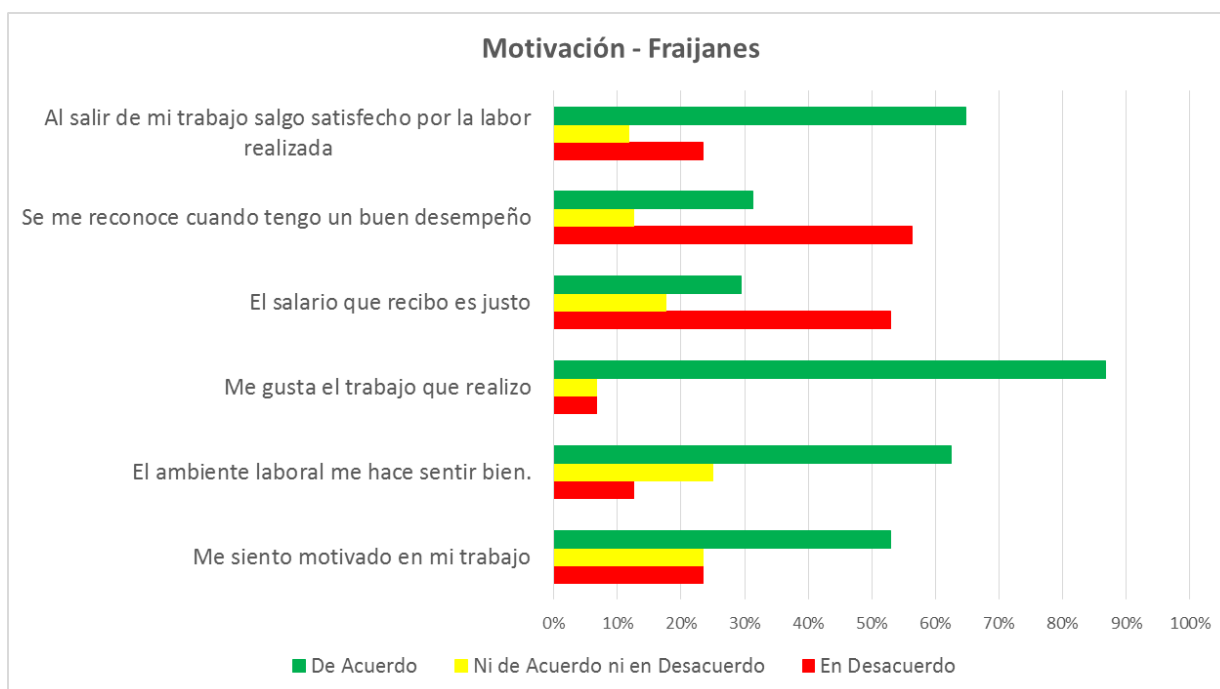


Gráfico 10. Resultados de la encuesta sobre la variable Motivación para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Según los resultados obtenidos, para Fraijanes la motivación es mala. Como vemos en el gráfico 10, los trabajadores no se sienten motivados (46%), el ambiente no los hace sentir bien (37%) y al salir del trabajo solo el 65% está satisfechos con su labor. Adicionalmente, el 69% de los encuestados no siente que su desempeño sea reconocido y el 71% percibe que su salario no es justo para la labor que realiza. Sin duda, en esta finca es muy importante trabajar en mejorar el aspecto motivacional por medio de reconocimientos por buen desempeño, expresándoles a los trabajadores de la importancia de sus labores y que los jefes reconozcan

oralmente a sus subalternos cuando hacen un buen trabajo. Esto definitivamente mejoraría el ambiente laboral, más si se toma en cuenta que el 87% de los colaboradores están contentos con el trabajo que realizan.

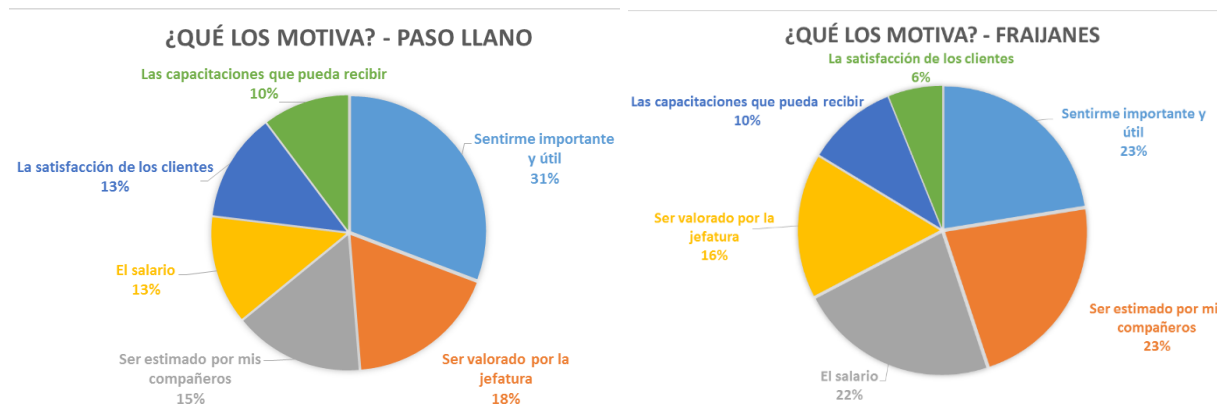


Gráfico 11. Resultados de la encuesta sobre los factores que motivan más al personal (elaboración propia).

Al preguntarle a los colaboradores sobre diferentes factores que los motivan en el trabajo, en el gráfico 11 se puede apreciar que para ambas fincas el sentirse importante y útil es el más mencionado (31% en Paso Llano y 23% en Fraijanes), seguido por ser valorado por la jefatura para el caso de Paso Llano (18%) y ser estimado por mis compañeros para Fraijanes (23%). Cuando se considera el salario, este ocupó el cuarto lugar de importancia para Paso Llano con 13%, mientras que para Fraijanes fue el tercero con 22%. Esto brinda una idea muy clara a la gerencia de en donde se debe enfocar para lograr una mayor motivación de los colaboradores.

3.3.6 Sentido de Pertenencia

Con la variable del sentido de pertenencia se busca determinar que tanto se sienten los empleados parte de EXPOFLORA, considerando su percepción sobre qué tan seguros se sienten en sus puestos de trabajo.

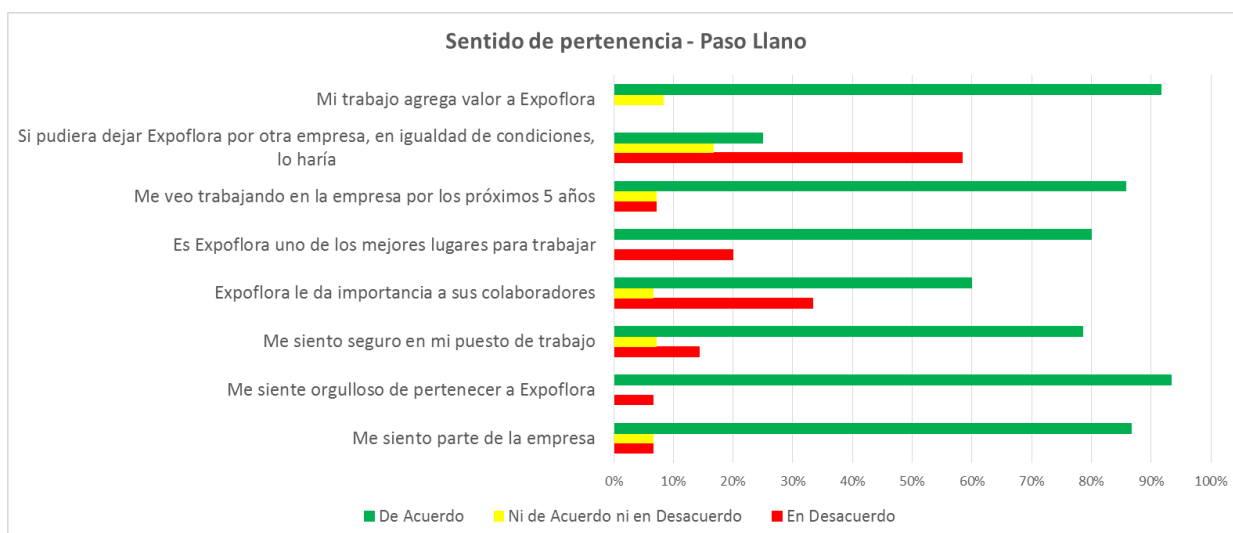


Gráfico 12. Resultados de la encuesta sobre la variable Sentido de Pertenencia para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Para la finca de Paso Llano, como se observa en el gráfico 12, los resultados sobre el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores son buenos. Es importante destacar que el 93% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a EXPOFLORA y que el 92% considera que su trabajo agrega valor a la compañía. Además, el 87% de los colaboradores se siente parte de la empresa y el 86% se ve trabajando en la compañía por los próximos 5 años. A pesar de estos resultados, si se debe analizar que el 21% de los trabajadores no se siente seguro con su puesto de trabajo y que solo el 60% piensa que EXPOFLORA da importancia a sus colaboradores. De esta manera, se debe reforzar el hecho de que un trabajador que está haciendo bien su trabajo, no debe porque sentirse inseguro del lugar que ocupa en la empresa.

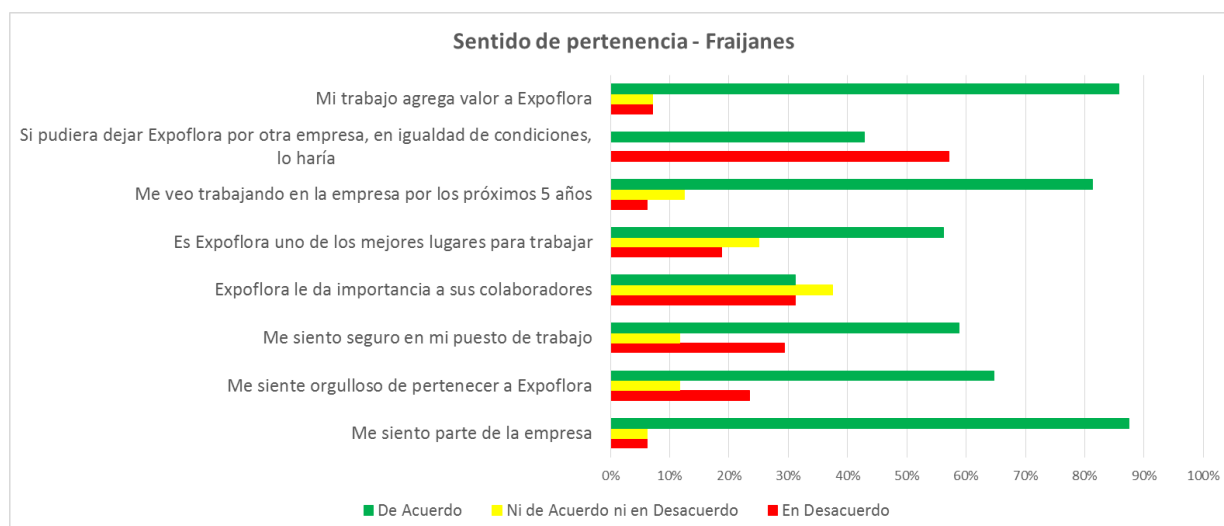


Gráfico 13. Resultados de la encuesta sobre la variable Sentido de Pertenencia para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Tomando en cuenta los resultados que se muestran en el gráfico 13, se puede decir que el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores en Fraijanes no es el idóneo para contar con empleados comprometidos. Lo anterior se puede justificar pues el 69% de los encuestados no sienten que la empresa le dé importancia a sus colaboradores, sólo el 59% se siente seguro en su puesto de trabajo y hay un 35% de los trabajadores que no se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía. Esto a pesar de que el 88% se siente parte de la empresa, el 86% considera que su trabajo agrega valor a la empresa y el 81% se ve trabajando en EXPOFLORA por los próximos 5 años. Este último resultado se puede ver afectado debido a que en la zona no existen muchas fuentes de trabajo para trabajadores agrícolas.

En esta finca es aún más necesario trabajar en reforzar en los colaboradores el hecho de que se sientan seguros en sus puestos de trabajo y en su posición en la empresa, asociado al buen desempeño que tengan.

3.3.7 Involucramiento

Al hablar de involucramiento lo que se pretende es evaluar qué tan identificados están los trabajadores con la empresa y con el buen desempeño de la misma para lograr las metas establecidas.

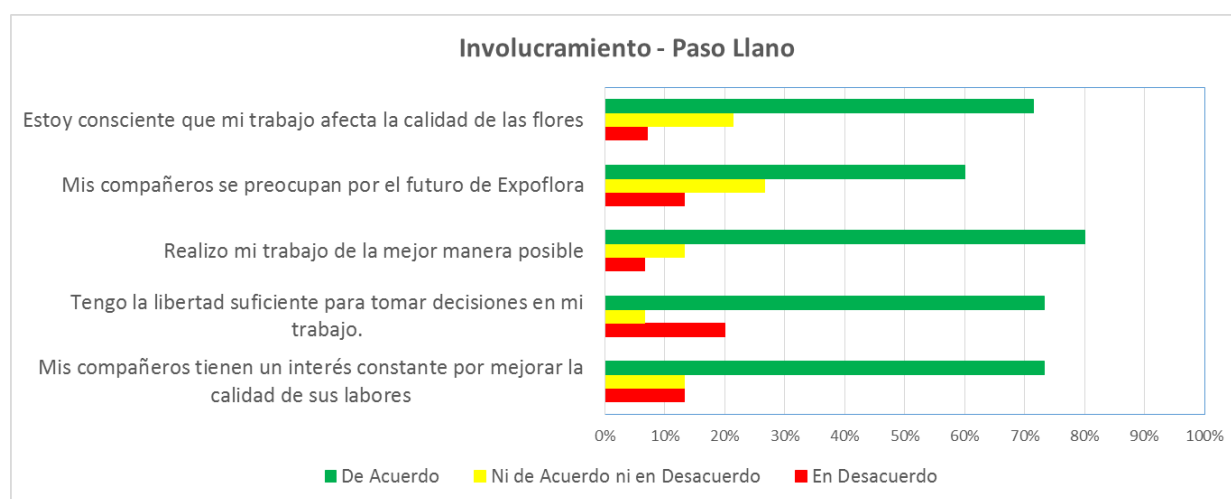


Gráfico 14. Resultados de la encuesta sobre la variable Involucramiento para la finca de Paso Llano (elaboración propia).

Según los resultados del gráfico 14, el involucramiento que se tiene en Paso Llano es regular. El 71% de los trabajadores está consciente de que su trabajo afecta la calidad de las flores, lo cual sin duda representa una gran oportunidad de mejora al ser este factor tan importante para la empresa. Lo anterior se puede relacionar también a que solo el 73% de los encuestados piensa que sus compañeros tienen un interés constante por mejorar la calidad de sus labores. Adicionalmente, un 40% de los colaboradores sienten que sus compañeros no se preocupan por el futuro de EXPOFLORA y sólo el 73% dice tener la libertad para tomar decisiones en su trabajo. Por otro lado, el 80% de los empleados mencionan que realizan su trabajo de la mejor manera posible, lo cual es un resultado favorable para los intereses de la compañía.

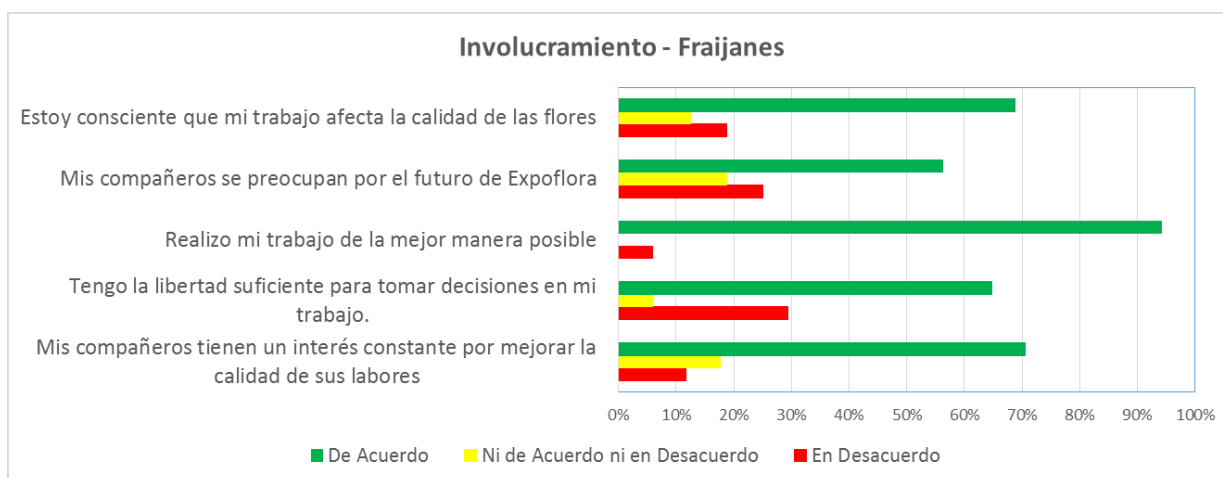


Gráfico 15. Resultados de la encuesta sobre la variable Involucramiento para la finca de Fraijanes (elaboración propia).

Para la finca de Fraijanes y observando los resultados del gráfico 15, el involucramiento que se percibe de los trabajadores es malo. A pesar de que los empleados realizan sus funciones de la mejor manera posible (94%), lo cual es muy bueno; se tiene que un 31% no es consciente que su trabajo afecta la calidad de las flores, un 29% piensa que sus compañeros no tienen un interés constante por mejorar la calidad de sus labores, y solo un 56% piensan que sus compañeros se preocupan por el futuro de la empresa. Al mismo tiempo, sólo 65% de los encuestados sienten que tienen la libertad suficiente para tomar decisiones en su trabajo.

3.4 Análisis del Clima Organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

Considerando la información recopilada para este trabajo de investigación y de análisis, que se ha llevado a cabo en el departamento de producción de EXPOFLORA S.A., se puede deducir que el ambiente laboral es regular en Paso Llano y malo en Fraijanes; destacando una serie de factores que se mencionan más

adelante y que hacen posible proponer en el siguiente capítulo una serie de recomendaciones para mejorar el clima organizacional del departamento.

En lo que respecta a la estabilidad laboral en el departamento de producción, hay que mencionar que es muy estable en la finca de Paso Llano, mientras en Fraijanes se da una mayor rotación, debido a que hay una mayor insatisfacción por el trato que reciben, según lo comentado por los trabajadores.

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño, se ha podido determinar que la empresa no lleva un debido proceso de evaluación en el departamento de producción y tampoco cuenta con un sistema que permita determinar si el personal pone en práctica los conocimientos y experiencias adquiridas en la realización de sus funciones, por lo que cuando se requiere la evaluación de algún trabajador se realiza de manera muy subjetiva por la jefatura.

Como se ha mencionado anteriormente, el clima laboral de una empresa es afectado por diferentes factores, que según las circunstancias presentes puede afectar la percepción que tengan los colaboradores de ellos. Por lo tanto, para efectos de este trabajo de investigación se utilizó el Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord (figura 5), en donde por medio del análisis de estos factores es posible determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y establecer un plan de acción para buscar las mejoras que se requieran.

De esta manera en lo que se refiere al entendimiento que se tiene sobre el propósito de la compañía, se evidencia que para Paso Llano es de malo a regular, mientras en Fraijanes es malo. Tomando en cuenta lo anterior, la gerencia debe trabajar muy fuerte en comunicar su propósito de una manera sencilla y clara, además de reforzar su visión y sus valores, considerando que hay una parte de la población con una escolaridad muy baja. También es necesario mejorar la inducción y desarrollar entrenamientos que permitan a los trabajadores estar claros con sus funciones y así lograr mejores desempeños.

Para el caso de la evaluación de liderazgo, en donde se busca fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, se obtuvo que para Paso Llano el liderazgo que se tiene es regular mientras que para Fraijanes es malo. Debido a estos resultados, la gerencia debe buscar desarrollar el liderazgo de las jefaturas por medio de capacitaciones en donde el individuo desarrolle la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia, además de otras destrezas relacionadas con el manejo de personal. Para el caso de los jefes, estos deben procurar en el corto plazo reconocer a sus trabajadores cuando realizan un buen trabajo.

En relación con el análisis de la estructura organizativa que se tiene, se evidencia que para Paso Llano se están logrando mejores resultados que para Fraijanes, pues en esta última finca la percepción que se tiene es que la estructura es mala. Por esta razón, es necesario comunicar claramente a todo el personal la estructura organizativa del departamento con sus respectivos niveles de mando y los canales que se deben seguir para la toma de decisiones.

Al considerar los resultados para la variable comunicación, en donde se pretendía medir qué tan buenas son las relaciones entre los jefes y los colaboradores y entre ellos mismos, además de si los trabajadores conocían la estrategia de la compañía, ya que es importante entender que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión, los resultados mostraron que para Paso Llano la comunicación es de mala a regular y en Fraijanes es mala. Considerando lo anterior, es necesario lo más pronto posible mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, tomando en cuenta que todos los trabajadores tienen necesidades de autoestima y autorrealización. También es sumamente importante que se trabaje en comunicar y explicar la estrategia de la empresa hacia los niveles inferiores de la organización de una forma sencilla y clara, para así lograr un mayor compromiso de todo el personal.

Se ha visto en diferentes escenarios que con una adecuada motivación, y como consecuencia de un buen clima laboral, se logrará aumentar la productividad. Por lo tanto, al analizar los resultados que se obtuvieron para esta variable se puede concluir que en Paso Llano se tiene una buena motivación, a pesar de que hay un importante porcentaje de empleados que considera que no se les reconoce cuando realizan un buen trabajo y que el salario que reciben no es justo; mientras que en Fraijanes los empleados no se sienten motivados. Es importante mencionar que los colaboradores mencionan como principal fuente de motivación de varias opciones dadas, el sentirse importante y útil, seguido por ser valorado por la jefatura para el caso de Paso Llano y ser estimado por mis compañeros para Fraijanes. Por estas razones, es importante implementar un programa de reconocimientos por buen desempeño, en donde se pueda medir y reconocer al trabajador que exceda las expectativas de su función; además, de realizar notas de parte de la gerencia en donde se agradezca a los trabajadores y se resalte la importancia de sus labores. Asimismo, los jefes deben reconocer oralmente a sus subalternos cuando hacen un buen trabajo.

Relacionado con el sentido de pertenencia, es claro que cuando un trabajador se siente seguro del lugar que ocupa dentro de la empresa, lo llevará a buscar conductas que le permitan mantener su sitio, lo cual le da un sentido de pertenencia. Siendo así, los resultados de la encuesta indican que en Paso Llano existe un buen sentido de ser parte de la empresa; mientras en Fraijanes este sentimiento no es el que se requiere para lograr mejores rendimientos. Debido a eso, tanto la gerencia como las jefaturas deben reforzar en los colaboradores el hecho de que se sientan seguros en sus puestos de trabajo y en su posición en la empresa, lo cual va también asociado con el punto anterior de trabajar en la motivación.

Considerando la variable de involucramiento y tomándola como el compromiso e identificación que tienen los colaboradores con la empresa y sus metas; se puede mencionar que para la finca de Paso Llano es regular y para Fraijanes es malo. En este sentido es necesario capacitar a los trabajadores sobre la importancia de sus

labores y la relación que tiene su buen desempeño con la calidad final de las flores, además de empoderarlos más en sus funciones.

Finalmente, en la tabla 7 se presenta un resumen de los resultados obtenidos para las dos fincas tomando en cuenta cada uno de los factores del clima organizacional evaluados.

Tabla 7. Resumen de los resultados obtenidos para las dos fincas.

Factores de clima	Percepción Paso Llano	Percepción Fraijanes
Propósito	Regular	Mala
Liderazgo	Regular	Mala
Estructura	Buena	Mala
Comunicación	Regular	Mala
Motivación	Buena	Mala
Sentido de pertenencia	Buena	Mala
Involucramiento	Regular	Mala

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.

En este capítulo se presenta el desarrollo y establecimiento de la propuesta de mejora al clima laboral del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., tomando en consideración la situación real de las fincas, enfocando sus respectivos problemas o dificultades y analizando las razones que le están impidiendo maximizar su productividad.

Para ello, se utilizará como base la información obtenida durante el proceso de investigación, la cual ha sido detallada en los capítulos anteriores. En términos generales, es evidente que la motivación en los empleados no es la deseada y no sienten que su trabajo sea reconocido, tal y como se evidenció en el capítulo III con respecto a los parámetros del clima organizacional evaluados. Sin embargo, estas apreciaciones se podrían mejorar si se toman diferentes acciones.

Como fortalezas para la implementación del plan de acción en el mejoramiento del clima laboral se pueden considerar que a la mayoría de los colaboradores les gusta el trabajo que realizan, perciben que tienen buenas relaciones con sus compañeros y en cierta medida se sienten parte de la empresa.

Objetivo específico del presente trabajo

Después de tener un panorama claro sobre la situación actual del departamento de producción y su problemática en lo que al clima laboral se refiere, se buscará dar respuesta al siguiente objetivo:

“Establecer una propuesta de mejora del ambiente interno y la estructura organizativa del departamento de producción, considerando la situación real de la empresa”.

Como punto focal para lograr este objetivo, se debe empoderar al encargado del departamento de Recursos Humanos para la implementación, seguimiento y evaluación de las siguientes propuestas.

4.1 Propuesta del propósito de la empresa

Como un primer paso para comunicar el propósito de la empresa de una manera sencilla y clara, es necesario reforzar la misión y visión que se tienen, para posteriormente desarrollar una campaña de comunicación en la cual se debe considerar que hay un porcentaje de la población con una escolaridad muy baja.

Considerando lo anterior, es importante hacer énfasis en que la misión no sea algo tan genérico, ya que puede perder el sentido de identificación con la empresa. Según Valverde (2010), toda definición de misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Quiénes somos?
- ¿Quién es mi mercado meta?
- ¿Dónde se ubica la empresa?
- ¿Cuál es el objetivo económico?

Actualmente, la empresa EXPOFLORA S.A. tiene como misión:

“Producir y comercializar flores de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, a través de un trato personalizado, profesional y justo hacia nuestros colaboradores, clientes y socios comerciales”.

Es claro que la misión actual no define con claridad o exactitud la pregunta “¿Quiénes somos?”, ni tampoco “¿Dónde se ubica la empresa?”, ni “¿Cuál es el objetivo económico?”. Por esta razón es necesario establecer una misión más específica, que diferencia a la empresa de las demás compañías de la industria. Siendo así, se recomienda a EXPOFLORA S.A. la siguiente misión:

“EXPOFLORA S.A. es una empresa costarricense, ubicada en las montañas de Heredia y Alajuela, dedicada a producir y comercializar flores de excelente calidad, considerando las expectativas de clientes y de consumidores a través de un trato personalizado, profesional y justo hacia nuestros colaboradores, clientes y socios comerciales; capaz de generar beneficios a sus empleados y accionistas”.

Por otro lado, en lo referente a la visión se debe considerar que ésta es una declaración de lo que la empresa desea llegar hacer a largo plazo, una aspiración, el gran objetivo de la organización. La empresa EXPOFLORA S.A. al presente tiene como visión:

“Ser una empresa líder en la exportación de lirios de la región, enfocándonos especialmente en el mercado norteamericano y dando valor agregado a nuestros productos a través de la diversificación”.

En términos generales, la visión de la compañía está bien planteada; sin embargo, le falta incluir en su definición el recurso más importante de toda organización, el recurso humano; lo que también permitiría iniciar el proceso en el cual los trabajadores se identifican con la empresa. De esta manera se propone la siguiente visión:

“Ser una empresa líder en la producción y exportación de lirios de la región, enfocándonos especialmente en el mercado norteamericano y dando valor agregado a nuestros productos a través de la diversificación, mediante la utilización eficiente de los recursos económicos, humanos y naturales”.

4.2 Propuesta del liderazgo

Considerando los resultados obtenidos en este trabajo, es evidente que la gerencia debe buscar desarrollar el liderazgo de las jefaturas que se tienen en cada finca y capacitar los mandos medios.

Es indispensable dotar al departamento de Recursos Humanos de un presupuesto, el cual sería específico para este proyecto, para la ejecución de programas que busquen un desarrollo integral de las jefaturas dentro de la empresa. En este sentido es necesario realizar un análisis de los expedientes de los jefes sobre temas de capacitación y superación personal, para determinar cuáles son las habilidades que urgen desarrollar. Además, se considera importante que los mandos medios desarrollen la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia, además de otras destrezas relacionadas con el manejo de personal.

Entre posibles temas para capacitar a las jefaturas están: planeamiento estratégico, administración y organización, gestión del cambio, relaciones humanas, administración por valores y mejoramiento del clima laboral. Estas capacitaciones se deben realizar por etapas, priorizando los temas que ayuden a fortalecer las habilidades más débiles según el análisis de los expedientes.

Por otro lado, también es muy importante que las jefaturas mejoren las relaciones con los colaboradores de la empresa, mediante el reconocimiento de sus desempeños laborales. Como primer paso se debe realizar una evaluación de desempeño en donde se tomen criterios como: productividad y calidad del trabajo, su eficiencia, la formación adquirida y los objetivos conseguidos. Sobre este último punto, para lograr un buen rendimiento laboral, es importante que los trabajadores conozcan “qué se espera de ellos”. Se debe entablar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Para el éxito de estas evaluaciones, estos criterios deben ser comunicados a todo el personal; además de ser objetivos y medibles.

Posteriormente, dentro de un período de tiempo determinado, se deben presentar los reconocimientos para los colaboradores que han tenido un desempeño laboral sobresaliente. Dicho reconocimiento debería hacerse público.

4.3 Propuesta de la estructura organizacional

Como respuesta al objetivo planteado para este capítulo, y tomando en consideración que la propuesta de mejora será para el departamento de producción y que el nuevo organigrama de la empresa se implementó sólo hace unos meses, se pretende presentar recomendaciones que ayuden a mejorar el funcionamiento de la estructura organizativa.

De esta manera y en primera instancia, es necesario trabajar en un plan de inducción que permita a los trabajadores estar claros con sus funciones y así lograr un mejor desempeño.

Posteriormente, es necesario realizar un manual de perfiles de las diferentes funciones que se tienen en el departamento de producción. Al contar con esta herramienta, es posible evaluar si las personas que están desempeñando los cargos cuentan con las exigencias necesarias para el puesto.

Adicionalmente, se considera fundamental que el departamento de Recursos Humanos forme parte de la estructura organizativa del departamento de producción, como un equipo de apoyo para el desarrollo de un buen ambiente laboral. En este sentido, es necesario que la persona de recursos humanos tenga la libertad y el soporte para tomar las acciones que permitan lograr el clima laboral deseado.

4.3.1 Propuesta del proceso de inducción del personal de producción de EXPOFLORA S.A.

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida introducción e integración del trabajador a la empresa, pues permite presentarle los principios fundamentales de la organización. Como se mencionó en los capítulos anteriores, la compañía no cuenta con un proceso de inducción claro, situación que puede afectar de manera directa el rendimiento productivo de los colaboradores, al menos durante los primeros meses.

Por esta razón se propone un manual de inducción conformado por una sección general, otra específica y finalmente, una evaluación.

Inducción general

Esta etapa es dirigida por el departamento de Recursos Humanos y es en donde se debe brindar toda la información general de la empresa EXPOFLORA S.A., que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del puesto. La información que se deberá presentar durante este proceso es la siguiente:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Charla motivacional.
- Productos que produce la empresa, sector que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).

- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad.
- El sistema disciplinario usado en la empresa.
- Capacitación general en salud ocupacional y protocolos de atención de emergencias.

Además, se debe resaltar la importancia de la seguridad como de la producción, la calidad y el control de costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es parte fundamental de estos factores.

Inducción específica

Se debe presentar toda la información específica de la función a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del puesto. Es sumamente importante resaltar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, sencilla y completa sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, debe ser liderada por el jefe de finca, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Además, se debe brindar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos de su función.
- Estructura (organigrama) específica, ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.

- Diagrama de flujo de producción de los productos, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La importancia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso; en éste sentido, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El detalle de la jornada de trabajo: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, entre otros.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Equipos de protección personal requeridos dependiendo de la labor a realizar: es preciso que antes de entregárselos, se le explique al trabajador de la importancia de su uso, con el objetivo de generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.
- Procedimientos básicos de emergencia: en esta etapa el trabajador debe ser informado de las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación y la ubicación de los extintores.

Todos los puntos tratados en este proceso deben estar por escrito y se debe suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta en caso de ser necesario. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en este proceso de inducción.

Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, el jefe de finca o jefe inmediato debe realizar una evaluación, utilizando un cuestionario previamente establecido, con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el objetivo de reforzarlos.

Adicionalmente, es recomendable realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas, según los puntos críticos del proceso de producción, ya que con el día a día de las labores, las funciones pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de equipos y hasta de riesgos de accidentes.

4.3.2 Propuesta del perfil de las jefaturas de finca y mandos medios

Considerando todas las responsabilidades que tienen, es necesario evaluar si los jefes de finca están con una sobrecarga de trabajo, en donde son demasiadas las funciones y tareas que ejecutan cada día. Esto puede estar ocasionando un problema de fondo, que para efectos de este proyecto es sumamente importante resaltar, pues puede ser que esta situación ocasione que el trato que se tiene con los colaboradores no sea el adecuado, ya que se les hace muy difícil conocer las inquietudes o disconformidades de sus trabajadores, lo que a su vez afecta el clima laboral.

Tomando en consideración lo anterior, la delegación de funciones hacia los mandos medios debe ser mucha más efectiva y estos últimos deben estar más empoderados para tomar decisiones. Si esto no pasa, se debe determinar, en primer instancia, las causas sobre el por qué el jefe de finca interviene en sus labores.

En relación a los jefes de finca, debido a que su trabajo consiste en la planificación, dirección y coordinación de todas las actividades relacionadas con las operaciones de producción, siguiendo la orientación de la Gerencia de Operaciones y la Gerencia General, deben contar con las siguientes características:

- Flexibilidad mental
- Destrezas de negociación
- Capacidad de análisis de información
- Liderazgo
- Firmeza personal
- Disponibilidad de tiempo
- Capacidad de organización

Por otro lado, para el caso de los mandos medios y tomando en cuenta que su trabajo consiste en coordinar, controlar y verificar que el personal de su sección/área ejecute adecuadamente las labores, asegurando la calidad y la eficiencia en la producción, estos deben poseer las siguientes características:

- Habilidad para supervisar y dirigir personal
- Habilidad para trabajar en equipo
- Buena presentación personal
- Buenas relaciones interpersonales
- Responsabilidad, disponibilidad y ser respetuoso

4.3.3 Propuesta de los perfiles de los trabajadores de campo y planta

Valorando los perfiles relacionados directamente con el departamento de producción de la empresa, como campo (siembra, corta, aplicaciones, mantenimiento, otros) y planta (elaboración de ramos, empaque, cuartos fríos), se puede estandarizar los requisitos y características personales de los puestos o

perfiles, de manera que sea más práctico el proceso de selección y reclutamiento de personal. La propuesta es la siguiente:

Características personales

- Destreza para realizar labores manuales.
- Buena presentación personal.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Responsabilidad, disponibilidad y respeto hacia las demás personas.
- Disponibilidad de tiempo
- Buena condición física
- Alto grado de responsabilidad
- Disponibilidad para trabajar sin horario definido
- Adaptabilidad a diferentes puestos
- Manejo del estrés
- Vivir relativamente cerca de la finca (preferible)

Requisitos

- Experiencia en labores similares (preferible)
- Hoja de delincuencia reciente
- Certificación de estado de salud buena y reciente
- Al menos dos cartas de recomendación

Por otro lado, se considera que también es necesario realizar una clasificación del personal de finca que realiza labores varias (corta, mantenimiento, empaque, entre otros). De esta forma, se pretende ofrecer una remuneración acorde con la experiencia, el nivel técnico, el desempeño y la satisfacción del trabajo realizado. Así, sin trasladar al empleado a un puesto de mayor jerarquía, será posible reconocer el nivel superior de su desempeño.

Por lo tanto, la clasificación del personal de las fincas sería como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Clasificación del personal operativo de las fincas

Tipo de jornalero	Definición
C	Calificado
B	Intermedio
A	Aprendiz

De esta manera el colaborador sería clasificado según el tiempo de trabajar en la empresa, su experiencia y el conocimiento técnico adquirido a través del tiempo. Además, el trabajador deberá mostrar un desempeño integral eficiente en sus funciones y responsabilidades.

Al cumplir con los requisitos anteriormente señalados, se debe realizar una evaluación, en la cual el trabajador debe demostrar los conocimientos y destrezas adquiridos a través de cada periodo de tiempo establecido, con lo cual podrá ascender dentro de la clasificación de puestos (A-B-C). Al ascender de una clasificación a otra, obtendrá un aumento salarial por única vez, hasta que vuelva a subir de clasificación.

Lo que se busca con esta recomendación es promover el mejoramiento continuo y el desarrollo de los colaboradores del departamento de producción, con la intención de mejorar la productividad, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo, minimizar los problemas de calidad y de mal uso de los recursos.

4.4 Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

Como se comentó en el capítulo anterior y según la información recopilada, se puede concluir que el ambiente laboral es regular en Paso Llano y malo en

Fraijanes, por lo que existen claras oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas para beneficiar el ambiente laboral.

Tomando en cuenta que en la empresa no se cuentan con muchas oportunidades laborales para mantener motivado a su personal y que en los resultados obtenidos los colaboradores citaron como principal fuente de motivación el sentirse importante y útil, seguido por ser valorado por la jefatura, es importante desarrollar e implementar un programa de reconocimientos por buen desempeño, para reconocer los logros individuales y colectivos.

De esta manera, la idea sería que las jefaturas evaluaran a los mejores trabajadores para determinar los tres colaboradores con el mejor desempeño considerando: su nivel de cooperación, su productividad, su responsabilidad/puntualidad, su comportamiento, su trato con los compañeros; en donde cada variable se calificaría de 0-20 puntos para sumar 100 puntos máximo. Así, cada trimestre a los tres trabajadores con la mejor calificación se les entregaría una nota de felicitación por parte de la gerencia y un certificado de compra para el supermercado, que podría ser de 25 mil colones.

Igualmente, es importante que se les inculque a los jefes la necesidad de reconocer oralmente a sus subalternos cuando hacen un buen trabajo, lo cual se puede hacer durante el proceso de capacitación de liderazgo propuesto anteriormente.

Finalmente, para mejorar la comunicación, el sentido de pertenencia y el involucramiento que tienen los trabajadores del departamento de producción, se plantean el siguiente plan de acción a ser implementado por la gerencia de operaciones y el departamento de recursos humanos:

1. Mantener comunicaciones periódicas que respalden la importancia de los colaboradores en la empresa y realizar actividades (convivios, paseos,

celebraciones, etc.) que demuestren el valor que tienen los empleados para la empresa.

2. Realizar reuniones mensuales en donde se comente el desempeño general de la empresa, los objetivos de calidad con relación a la satisfacción de los clientes y la importancia del compromiso de todos para lograr las metas.
3. Llevar a cabo actividades que generen orgullo a las personas colaboradoras por las funciones desempeñadas en la empresa. Por ejemplo, pedirle a los clientes que comenten las características que aprecian de Expoflora para compartir el mensaje a los trabajadores.
4. Generar una campaña que mejore la identificación del colaborador para con la empresa. Esto puede lograrse con frases que fomenten conceptos como: “Expoflora somos todos” o “Todos participamos en producir flores de calidad”; las cuales pueden colocarse en las zonas comunes como los comedores o zonas de descanso.
5. Realizar actividades dirigidas a fomentar el trabajo en equipo, como por ejemplo un taller de cuerdas bajas, con el cual se busca poner en práctica lo que necesita un equipo para tener éxito en su trabajo colectivo.

Con la implementación de esta propuesta de mejora del clima laboral del departamento de producción, se espera ayudar a la administración en su proceso de reestructuración organizacional y mejora del ambiente laboral. Por esta razón, es muy importante que las medidas planteadas en este capítulo se puedan ejecutar en el corto plazo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE EXPOFLORA S.A.

A continuación se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones que se lograron determinar, tomando en consideración la investigación realizada en el departamento de producción de EXPOFLORA S.A.

5.1 Conclusiones

Como parte final de este trabajo de investigación y considerando los capítulos anteriores, se pueden determinar las siguientes conclusiones, las cuales presentan un panorama más claro y amplio sobre la realidad de la empresa EXPOFLORA S.A.

- Con el desarrollo de la nueva estructura organizacional y con los cambios a nivel de gerencia, se estima que es un buen momento para invertir en el fortalecimiento de la estructura y en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora.
- La alta demanda que se ha presentado por tallos de lirios en el mercado internacional, ha generado una oportunidad de expansión y posicionamiento de EXPOFLORA S.A.
- La empresa EXPOFLORA S.A., en las diferentes zonas en que se ubican sus operaciones, representa una importante fuente de trabajo, por lo que no se tiene problema en la mayoría de las veces para conseguir personal.
- El conocimiento desarrollado a través de los años del proceso de producción de flor de corta, es una de las ventajas competitivas que le han permitido a la empresa alcanzar el éxito y continuar con la expansión.

- Según la información recopilada para esta investigación, las fincas poseen un modelo organizacional autocrático pues se tiene una autoridad oficial, donde la dirección y las jefaturas creen saber qué es lo mejor y consideran que la obligación de los empleados es cumplir órdenes. Por otro lado, el clima se puede clasificar como autoritario paternalista, ya que se tiene un método de mando de naturaleza autoritaria y con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados, lo cual no favorece una buena comunicación y el trabajo en equipo.
- A pesar de que la gerencia general de EXPOFLORA S.A. posee una clara dirección de hacia dónde quiere llevar la compañía, la comunicación de la estrategia y propósito hacia los niveles jerárquicos más bajos es deficiente. Según este estudio, se evidencia que el entendimiento del propósito de la compañía es de malo a regular en Paso Llano, y en Fraijanes es malo.
- La medición de la percepción del clima organizacional no es un tema fácil de manejar dentro de la cultura organizacional de la empresa. Normalmente, los resultados de estos estudios evidencian áreas de responsabilidad gerencial que no han sido manejadas adecuadamente. En este trabajo de investigación, se deduce que el ambiente laboral es regular en Paso Llano y malo en Fraijanes.
- Como se mencionó en el punto anterior, el clima laboral del departamento de producción de EXPOFLORA S.A. no es el deseado para lograr mejorar los procesos productivos y ser más eficientes, por lo que es clara la necesidad de un plan de mejoramiento de los factores que están afectando el ambiente laboral, como son la comunicación, la estructura, la motivación, el involucramiento y el sentido de pertenencia.
- En términos generales, la motivación de los colaboradores de la finca Paso Llano es buena mientras en Fraijanes se considera mala; sin embargo, en

ambos casos hay disconformidades en lo que se refiere al trato, salario, horarios, entre otros. Estas inconformidades deben ser corregidas en el menor tiempo posible.

- A nivel de las jefaturas de finca, estas cuentan con mucha experiencia y han desarrollado un muy buen conocimiento técnico; sin embargo, es necesario trabajar en los problemas que se presentan y que están relacionados con el liderazgo y comunicación.
- Definitivamente EXPOFLORA S.A. es una empresa con un gran potencial, ya que aún con todos los problemas detectados en este estudio, se puede considerar como una empresa exitosa. Por lo tanto, para continuar con su plan de crecimiento, la implementación de esta propuesta de mejora es clave.

5.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta el crecimiento que ha experimentado EXPOFLORA S.A. y ante las exigencias del mercado y la necesidad de volverse más productiva y eficiente, es fundamental tomar medidas que ayuden a lograr los objetivos de la empresa, aprovechando las oportunidades y el potencial de la organización. En este sentido, a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones que pueden ser herramientas para solucionar los principales problemas del clima laboral.

- En primera instancia, es necesario un mayor involucramiento del departamento de recursos humanos, ya sea empoderando al encargado actual o contratando a una persona con conocimientos en este campo.
- Seguidamente, se deben desarrollar procesos de formación y capacitación, además de los perfiles del personal operativo y su proceso de inducción; esto

para garantizar que todas las personas involucradas en la operación conocen la forma de realizar sus funciones más eficientemente.

- La gerencia general y la gerencia de operaciones deben trabajar en mejorar el bienestar general del personal del departamento de producción. Esto le va a permitir a la empresa recibir mayores utilidades en el mediano plazo, garantizándose de ésta forma su éxito en el tiempo. El trabajo conjunto de las gerencias y de un responsable de recursos humanos puede generar una implementación eficiente.
- También es importante enfatizar sobre la necesidad de crear un plan de motivación laboral, considerando las necesidades de motivación que tiene el personal del departamento de producción. Es acertado recordar que los trabajadores como seres humanos con sentimientos y necesidades, se pueden motivar de diferentes maneras además del dinero. Esto fue muy evidente en los resultados obtenidos, en donde los trabajadores mencionaron como principal razón de motivación el sentirse importantes y útiles.
- La gerencia y los jefes de finca deben mejorar en aspecto de comunicación y liderazgo, la forma en que dan los lineamientos así como llaman la atención, ya que muchas veces lo que producen es indisposición y desmotivación.
- Se recomienda realizar reuniones mensuales entre los mandos medios, las jefaturas y recursos humanos para discutir temas diversos, buscando empoderar la segunda línea de mando. Es clave que la gerencia general perciba esto como una inversión en comunicación y en factor humano.
- Es importante establecer un programa formal periódico de medición del clima laboral en la empresa, con el fin de realizar comparaciones y evaluar los esfuerzos logrados por la implementación de las acciones propuestas.

- Se debe incluir dentro de las funciones de la gerencia de operaciones, el seguimiento y control de la implementación de las propuestas de mejora. Esto con la idea de contar con un involucramiento gerencial para la implementación de los planes de acción, sobre todo en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos.
- Si bien es cierto que el objetivo de la empresa es lograr sus objetivos financieros, a mediano plazo esto no se va a lograr si no se toma en cuenta el recurso más importante con el que cuenta: su personal. Por esta razón, es sumamente importante invertir y dirigir los esfuerzos hacia esta área, a la cual no se le ha dado el valor que merece.

Finalmente, y como producto de este trabajo de investigación, se espera estar apoyando a la empresa EXPOFLORA S.A. en lograr un mejor clima organizacional, que favorezca el apto cumplimiento de las tareas y el crecimiento productivo de la empresa, dentro de un entorno altamente competitivo y complejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Barcelona. Revista de Psicología del Deporte. Vol 9, No 1-2. pp 123-133.
- Artavia, C. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación de Productores de San José de Trojas (ASOTROJAS) y propuesta de solución. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2014). Organización de Empresas. (4ta ed.) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I (2007). Administración de Recursos Humanos. (8va ed.) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cole, G. (1995). Organizational Behaviour. Londres. DP Publications.
- Coyle, D. (2018). The Culture Code. New York. Penguin Random House LLC.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2001). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. (10ª ed.) México. McGraw-Hill.

- Flores, Ma. V.; Vega, A. y Chávez, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. Vol. 8, No. 5. Revista Internacional Administración & Finanzas.
- García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de Facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No. 42, Jul-Dic 2009.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacion_al_de_likert.html, consultado el 15 de diciembre del 2019.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Madrigal, B. (2017). Habilidades Directivas. (3ra ed.) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Mena, L. (2009). Propuesta de mejora del clima laboral en una empresa del sector industrial. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.

- Peña, M.; Díaz, Ma. G. y Olivares, M. (2015). Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la Industria Metal-Mecánica. México. Vol. 8, No. 5. Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Procomer. (2018). Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica 2017. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Reddin, J. (2004). Gestión del Clima Organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management No.120.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8va ed.) México. Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.) México. Prentice Hall Inc.
- Ureña, L. A. (2005). Estudio de cultura y clima organizacional de CAROMA S.A. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- Valverde, O. (2010). Propuesta de Mejora del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa ASSUKKAR S.A. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.
- Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. Group & Organization Studies 1, 4 (December, 1976): 430-447
- Wong, H. P. (2004). Análisis del Clima Organizacional de Baltimore Spice C.A.S.A. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.

ANEXO 1

FORMATO ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EXPOFLORA

Instrucciones

La información será de gran utilidad para determinar el clima organizacional y se manejará con total confidencialidad.

Por lo anterior, le solicitamos contestar con la mayor objetividad y sinceridad posible, marcando con una X la opción que mejor refleje su opinión. De antemano le agradecemos su colaboración.

1. Marque el lugar dónde usted trabaja.

Fraijanes	Paso Llano

2. Marque el área dónde usted trabaja.

Planta	Campo

3. Número de años laborados en la empresa: _____

Por favor marca con una X la opción que usted considera más adecuada para cada enunciado (Propósito, Liderazgo, Estructura).

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
4. Conozco la visión y los valores de Expoflora.					
5. He recibido la capacitación necesaria para desempeñar de la mejor manera mis funciones.					
6. Estoy informado (a) de los proyectos y aspectos de interés de Expoflora.					

7. Considera usted que la empresa tiene una clara dirección de hacia dónde quiere llegar.					
8. Considero que los líderes de la empresa resuelven los problemas internos que se presentan.					
9. Estoy satisfecho (a) con el trato personal que recibo de mi jefe.					
10. Mi jefe muestra interés en las recomendaciones que le hago.					
11. Mi jefe es un buen líder.					
12. Me considero un líder entre mis compañeros de trabajo.					
13. Mi jefe me felicita cuando hago un buen trabajo.					
14. Las reglas y solicitudes son informadas de buena manera por mi jefe.					
15. Mi jefe me indica cómo puedo hacer mejor mi trabajo.					
16. Mi jefe valora mi trabajo.					
17. La actual estructura funcional de Expoflora facilita la toma de decisiones.					
18. Tengo claro cuáles son las líneas de autoridad (jefaturas) en la empresa.					
19. Considero que la cantidad de niveles jerárquicos (jefaturas) es adecuado.					
20. Tengo claro en qué consiste mi trabajo y las responsabilidades de mi puesto.					

Por favor, marca con una X la opción que usted considera más adecuada para cada enunciado (Comunicación).

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
21. Recibo información periódicamente de cómo está el desempeño de la empresa					
22. Los compañeros (as) de mi área de trabajo mantienen una comunicación adecuada, lo cual permite el buen desempeño de nuestro trabajo.					
23. Tengo la oportunidad de aportar ideas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.					
24. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
25. Considero que en Expoflora existe una buena comunicación entre trabajadores y jefes.					
26. Mantengo buenas relaciones con otras personas de las diferentes áreas de Expoflora.					
27. Puedo exponer ante mi jefe problemas, necesidades e inquietudes.					
28. Cuando veo una oportunidad de mejora la comunico a mis superiores.					
29. Siento confianza con mi jefe.					
30. Mi jefe me habla siempre claro y con respeto.					

Por favor marca con una X la opción que usted considera más adecuada para cada enunciado (Motivación).

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
31. Me siento motivado en mi trabajo.					
32. El ambiente laboral de Expoflora me hace sentir bien.					
33. Me gusta el trabajo que realizo.					
34. El salario que recibo es justo de acuerdo con las labores que realizo.					
35. Siento que se me reconoce cuando tengo un buen desempeño.					
36. Al salir de mi trabajo salgo satisfecho (a) por la labor realizada.					

37. ¿Cuáles son los 3 aspectos de su trabajo que le motivan más? Marque de 1 a 6, siendo 1 la opción más importante y 6 la menos importante.

Sentirme importante y útil	Ser estimado por mis compañeros	Ser valorado por la jefatura	El salario	La satisfacción de los clientes	Las capacitaciones que pueda recibir

Por favor marca con una X la opción que usted considera más adecuada para cada enunciado (Involucramiento, Sentido de pertenencia).

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
38. Percibo en mis compañeros un interés constante por mejorar la calidad de sus labores.					
39. Tengo la libertad suficiente para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.					

40. Me preocupo por realizar mi trabajo de la mejor manera posible.					
41. Considero que mis compañeros se preocupan por el futuro de Expoflora.					
42. Estoy consciente que mi trabajo afecta la calidad de las flores que se producen.					
43. Me siento parte de la empresa.					
44. Me siento orgulloso (a) de pertenecer a Expoflora.					
45. Me siento seguro en mi puesto de trabajo.					
46. Expoflora le da importancia a sus colaboradores.					
47. Es Expoflora uno de los mejores lugares para trabajar en comparación a otros trabajos que he tenido.					
48. Me veo trabajando en la empresa por los próximos 5 años.					
49. Si pudiera dejar Expoflora por otra empresa, en igualdad de condiciones, lo haría.					
50. Mi trabajo agrega valor a Expoflora					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN